



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**NÁVRH STRATEGICKÉHO ROZVOJE MALÉHO
PODNIKU POSKYTUJÍCÍ UBYTOVACÍ SLUŽBY NA
SLOVENSKU**

THE PROPOSAL OF BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY FOR SMALL COMPANY PROVIDING
ACCOMODATION SERVICES IN SLOVAKIA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Štefan Chamraz

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Štefan Chamraz**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh strategie rozvoje malého podniku poskytující ubytovací služby na Slovensku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínosy návrhů řešení
Závěr
Použitá literatura
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem práce je na základě zhodnocení současného stavu malého podniku působícího v oblasti ubytování na Slovensku, navrhnout potencionální směr jejího dalšího rozvoje, který povede k upevnění pozice na trhu. Cíle bude dosaženo prostřednictvím aplikace vybraných analyticko-výzkumných metod a nástrojů za účelem zjištění klíčových faktorů z podnikatelského prostředí a celkového posouzení pozice firmy. Na základě syntézy výsledků z provedených analýz, bude vybrána vhodná varianta strategie rozvoje, která bude následně rozpracovaná do implementace a akčního plánu.

Základní literární prameny:

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.

FOTR, Jiří a kol. Tvorba strategie a strategické plánování. Praha: Grada Publishing, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. Nakladatelství C.H. Beck, 2006. ISBN 978-80-7179-453-0.

SEDLÁČKOVÁ, Helena, Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 9788071793670.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

.....
doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

ředitel

.....
doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

děkan

Abstrakt

Hlavným zameraním tejto diplomovej práce je návrh strategického rozvoja vybranej spoločnosti poskytujúcej ubytovacie služby na Slovensku. Prvá časť je teoretická a vymedzuje základné pojmy ako stratégia, strategické riadenie, rozvoj a rast malých a stredných podnikov, ako aj ich samotnú charakteristiku. Takisto popisuje aj vybrané analyticko-výskumné metódy, ktorých cieľom je odhalenie kľúčových faktorov ovplyvňujúcich súčasnú situáciu. Tieto metódy sú potom vykonávané v druhej časti, teda v analytickej, kde je zanalyzované vonkajšie a vnútorné prostredie podniku, spolu s ovplyvňujúcimi faktormi. V tretej časti, návrhovej, sú interpretované možné riešenia a odporúčania na základe výsledkov z vybraných analýz, ktorých cieľom je zabezpečenie budúceho rozvoja spoločnosti.

Kľúčová slova

strategický rozvoj, analýza podnikateľského prostredia, ubytovacie služby, strategické riadenie, IE matica

Abstract

The main focus of this thesis is a proposal of business development strategy for small company providing accomodation services in Slovakia. The first part is theoretical and defines basic concepts as strategy, strategic management, development and growth of small and medium-sized enterprises, as well as its characteristics. It also describes selected analytical-research methods which goal is to reveal the key factors influencing the current situation. These methods are then applied in the second part, the analytical, where the external and internal environment of the company is mapped and analyzed, together with the influencing factors. The third part, the proposing, interprets possible solutions and recommendations based on the results of selected analyzes, which aim to ensure the future development of the company.

Key words

strategic development, analysis of business environment, accommodation services, strategic management, IE matrix

Bibliografická citace práce

CHAMRAZ, Štefan. *Návrh strategie rozvoje malého podniku poskytující ubytovací služby na Slovensku*. Brno, 2021. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/133279>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Veronika Bumberová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. května 2021

.....

podpis autora

Poděkování

Týmto by som sa chcel poďakovať najmä svojej vedúcej diplomovej práce, Ing. Veronike Bumberovej, PhD., za jej ľudský prístup, toleranciu, motiváciu a mieru ochoty pomáhať mi pri vypracovávaní diplomovej práce. Taktiež patrí veľká vďaka aj spoločnosti Alrent.sk, ktorá ústretovo poskytla všetky informácie pre dôkladnú analýzu podniku. V neposlednom rade by som sa na tomto mieste chcel poďakovať svojej rodine a známym, ktorí ma po celú dobu môjho štúdia podporovali a povzbudzovali. Bez nich by som nemal príležitosť toto poďakovanie písať.

OBSAH

ÚVOD	11
VYMEDZENIE PROBLÉMU A CIEĽU PRÁCE	12
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ	14
1.1 Vymedzenie problematiky rozvoja a rastu podnikov	14
1.1.2 Charakteristika malých a stredných podnikov	15
1.2 Vymedzenie stratégie a strategického riadenia spoločnosti	16
1.2.1 Úrovně strategického riadenia	18
1.2.2 Typológia stratégií s ohľadom na hierarchiu a rozsah implementácie	19
1.2.3 Stanovovanie strategických cieľov a ich východiská	22
1.2.4 Proces strategického riadenia	24
1.2.5 Etapy pre návrhy strategických plánov	26
1.5 Vybrané analyticko-výskumné metódy v rámci plánovania	28
1.5.1 Analýzy vnútorného prostredia pomocou modelu 7S od McKinsey	30
1.5.2 Analýza firemných faktorov	32
1.5.3 Analýza atraktivity trhu podľa Porterovho modelu 5 síl	35
1.5.4 Konkurenčný benchmarking	39
1.5.5 Analýza obecného prostredia pomocou metódy SLEPTE	41
1.6 Analýza výsledkov pomocou matice SWOT	44
1.6.1 Vyhodnotenie SWOT, odvodenie TOWS a metodika IFE a EFE	46
1.6.2. Tvorba potenciálnych variantov stratégie pomocou matice IE	49
1.7 Analýza a identifikácia rizík	50
1.7.1 Metóda RIPRAN	51
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SÚČASNEJ SITUÁCIE	53
2.1 Popis analyzovaného podniku	53
2.2 Interná analýza firmy podľa McKinseyho model 7S	55
2.2.1 Stratégia	55

2.2.2 Štruktúra	56
2.2.3 Systémy	58
2.2.4 Štýl vedenia ľudí	60
2.2.5 Spolupracovníci.....	62
2.2.6 Schopnosti	63
2.2.7 Zdieľané hodnoty	63
2.2.8 Zhodnotenie vzájomných vzťahov jednotlivých faktorov 7S	64
2.3 Analýza firemných faktorov.....	66
2.3.1 Marketingové a distribučné kanály	66
2.3.2 Faktory podnikových a pracovných zdrojov	71
2.3.3 Finančné faktory.....	72
2.3.4 Zhrnutie identifikovaných firemných faktorov	74
2.4 Analýza trhu podľa Porterovho modelu 5 síl	75
2.4.1 Analýza súčasnej konkurencie na trhu	75
2.4.2 Konkurenčný benchmarking	76
2.4.3 Analýza potenciálnej konkurencie	79
2.4.4 Vyjednávací sila dodávateľov	80
2.4.5 Vyjednávací sila zákazníkov	82
2.4.6 Analýza substitútov	84
2.4.7 Zhrnutie analýzy trhu podľa Porterovho modelu 5 síl	84
2.5 Analýza obecného prostredia za pomoci metódy SLEPT	86
2.5.1 Sociálno-demografické faktory	86
2.5.2 Legislatívno-politické faktory	89
2.5.3 Ekonomické faktory	91
2.5.4 Technologické faktory.....	93
2.5.5 Zhodnotenie faktorov z obecného prostredia	94
2.6 Analýza faktorov za pomoci SWOT, IFE, EFE a IE matice	95

2.6.1 IFE matica	96
2.6.2 EFE matica	97
2.6.3 IE matica	98
3 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENÍ, PRÍNOSY NÁVRHOV RIEŠENÍ.....	99
3.1 Penetrácia súčasného tržného segmentu.....	100
3.1.1 Predlžovanie zmlúv so súčasnými strategickými partnermi	100
3.1.2 Modifikácia marketingovej stratégie.....	101
3.1.3 Plán rozširovania ubytovacej kapacity	102
3.1.4 Celková implementácia navrhovaných zmien.....	103
3.1.5 Zhodnotenie rizík z návrhov	109
3.2 Zavedenie nových služieb	111
3.2.1 Plán implementácie rezervačného systému	112
3.2.2 Identifikácia rizík zo zavádzania rezervačného systému	114
3.3 Zefektívnenie komunikácie a automatizácia procesov.....	115
3.3.1 Plán implementácie recepčného systému	116
3.3.3 Identifikácia rizík zavádzania recepčného systému	118
3.4 Riziká, mapa rizík	118
3.5 Celkové zhrnutie prínosov navrhovaných zmien	120
4 ZÁVER.....	128
POUŽITÁ LITERATÚRA	130
Zoznam obrázkov	133
Zoznam grafov	134
Zoznam tabuliek.....	135

ÚVOD

V súčasnosti, keď je trh okrem svojho bežne dynamického prostredia, charakteristický aj postihnutím pandémie ochorenia vírusom COVID-19, sa otázky ohľadom strategického riadenia, ktoré v sebe nesie komplexný pohľad na podnik ako taký, vynárajú o to viac, a okrem stále sa zvyšujúceho konkurenčného prostredia, sa musia podnikateľské subjekty vyrovnávať a adaptovať aj na novovzniknutú situáciu. V prípade malých a stredných podnikov, pre ktoré je typické náročnejšie udržiavanie si pozície na trhu, z dôvodu väčšieho konkurenčnejšieho prostredia v porovnaní s väčšími podnikmi, sa už tak veľmi náročné podmienky pre existenciu, násobne sťažujú. A ak sa vezme do úvahy ďalšia skutočnosť v dôsledku pandémie, ktorou je obmedzenie prevádzok, činností služieb a obchodov, spolu s obmedzením cestovania na územie Slovenskej republiky, logicky sú tak podnikateľské subjekty operujúce na trhu cestovného ruchu jednými z najviac zasiahnutých subjektov celého trhu.

Práve preto bola na tému tejto diplomovej práce zvolená spoločnosť z oblasti tohto najviac zasiahnutého sektora, a vybraným podnikom pre analýzu a návrh strategického rozvoja bol Alrent.sk s.r.o. Spoločnosť, disponujúca dvomi ubytovacími zariadeniami situovanými v Bratislavských mestských častiach Ružinov a Staré mesto, ktorá funguje na trhu s ubytovacími službami už vyše 8 rokov, sa momentálne nachádza v neľahkej situácii, plnej príležitostí a hrozieb. Čo je ideálny čas pre dôkladnú analýzu interného a externého prostredia firmy, s cieľom odhaliť slabé a silné stránky, spolu so spomínanými príležitosťami a hrozbami, aby bolo možné vytvoriť vhodný plán strategického rozvoja, ktorý by mal firme pomôcť pri udržiavaní si svojej pozície na trhu, či zvyšovaní svojej konkurenčnej výhody. Práve konkurenčná výhoda je často skloňovaným pojmom v tomto konkrétnom prípade, nakoľko trh s poskytovateľmi ubytovacích služieb je charakteristický najmä vysokým počtom subjektov, čo z neho robí veľmi konkurenčný trh. Preto je pre tieto podniky tak žiadúce a významné zvyšovať svoju konkurenčnú výhodu, ktorá im zaručuje úspech na trhu..

VYMEDZENIE PROBLÉMU A CIEĽU PRÁCE

Logika zvolenia tejto problematiky, teda témy diplomovej práce ako návrhu rozvoja malého podniku, a samotný výber spoločnosti Alrent.sk, ktorá podniká na trhu ubytovacích služieb, pre analýzu a určenie budúceho smerovania bola v celku prostá a čiastočne načrtnutá v úvode diplomovej práce. Tento vybraný podnik je vhodný pre analýzu a stanovenie budúceho smerovania rozvoja najmä z dôvodu viacerých príležitostí a hrozieb na trhu s ubytovacími službami, spomedzi všetkých možno spomenúť vyrovňavanie sa s dopadmi krízy v súvislosti s pandémiou COVID-19, v podobe hrozby, ale taktiež aj v podobe príležitosti na zisk konkurenčnej výhody, keďže sa jedná o malý podnik, pre ktorý je typický vysoko konkurenčný trh. Analyzovaný podnik sa nachádza momentálne v stave, kedy už je zabývaný na trhu, konkrétne po dobe ôsmich rokov, darí sa mu dosahovať a zvyšovať zisky a s ohľadom na svoju budúcnosť má snahu a motiváciu zlepšovať svoje procesy a celkové strategické riadenie, pre zlepšenie kvality svojich služieb v očiach zákazníkov, ale hlavne pre svoj budúci rozvoj.

Hlavným cieľom práce je na základe zhodnotenia súčasného stavu malého podniku pôsobiaceho v oblasti ubytovania na Slovensku, navrhnúť potencionálny smer jeho ďalšieho rozvoja, ktorý povedie k upevneniu pozície na trhu. Ciele budú dosiahnuté prostredníctvom aplikovania vybraných analyticko-výskumných metód a nástrojov, za účelom zistenia kľúčových faktorov z podnikateľského prostredia a celkového posúdenia pozície firmy. Na základy syntézy výsledkov z vykonaných analýz bude vybraný vhodný variant stratégie rozvoja, ktorý bude následne rozpracovaný do implementácie a akčného plánu.

Pri práci je používaný ako primárny zber dát, tak aj sekundárny. V prípade primárneho zberu dát sa jedná najmä o individuálne rozhovory s vedením spoločnosti Alrent.sk, ktoré sú indukčnou metódou zberu dát a taktiež sú veľmi užitočné pre komplexnejšie chápanie problémov vo vnútri, ale aj vo vonkajšom okolí podniku. Sekundárny zber dát je reprezentovaný najmä internými dokumentami spoločnosti, ako boli napríklad použité súvahy pri analýze finančných faktorov. Taktiež možno do sekundárneho zberu dát zaradiť všetky zdroje podobné stránkam spoločností, ktoré boli využité najmä pri konkurenčnom benchmarkingu, či taktiež webové stránky ako

Štatistický úrad SR, ktorý poskytoval významné dáta pre analýzu vývoja trhu. Prácu so sekundárnym zberom dát možno zaradiť medzi deduktívne metódy.

Samotná diplomová práca je rozdelená na tri hlavné časti, podobne ako je u tomu aj u väčšiny ostatných diplomových prác. Skladá sa teda z teoretickej časti, analytickej časti a poslednej tretej návrhovej časti, ktoré na seba vzájomne logicky nadväzujú a odkazujú sa na seba navzájom. V rámci prvej časti, teoretickej, sú zadefinované základné pojmy a kľúčové charakteristiky pre precízny základ na tvorbu plánu strategického rozvoja, či ešte skôr pre správnu aplikáciu vybraných analyticko-výskumných metód. Týmito metódami sú konkrétne McKinseyho model 7S faktorov a analýza firemných faktorov, ktoré slúžia pre analýzu interného prostredia spoločnosti. Ďalšími použitými metódami sú potom Porterov model 5 síl, obohatený o konkurenčný benchmarking, a takisto SLEPTE analýza modifikovaná do podoby SLEPT, kde posledné písmeno E, reprezentujúce environmentálne faktory, bolo vyradené, pre svoju malú významnosť pre vybraný analyzovaný podnik, pre analýzu vonkajšieho prostredia firmy. Všetky zistenia a ovplyvňujúce faktory sú neskôr na konci analytickej časti združené do dvoch matíc, konkrétne IFE a EFE, pre zjednotenie všetkých faktorov vystupujúcich z analýz interného a externého prostredia. Syntézou spomínaných dvoch matíc IFE a EFE, vznikne mapa IE, na základe ktorej bude možné stanoviť odporúčaný smer budúceho rozvoja spoločnosti Alrent.sk.

Všetky tieto skutočnosti sú uplatnené neskôr v návrhovej časti, ktorá sa opiera o definíciu vhodného smeru a všetky silné a slabé stránky, spolu s príležitosťami a hrozbami, zistenými vykonanými analyticko-výskumnými metódami. V návrhovej časti sú indukčnou metódou vytvorené 3 konkrétne návrhy pre udržanie si pozície na trhu, pomocou predlžovania zmlúv so strategickými partnermi a rozvoj v oblasti prevádzkovej a procesnej, zavedením informačného systému, skladajúceho sa z rezervačného a recepčného softvéru. Tretím navrhovaným zlepšením je plán marketingovej kampane, ktorej cieľom je zvýšenie trvalej priemernej obsadenosti spolu so zviditeľnením sa a zvyšovaním povedomia spoločnosti Alrent.sk. Súčasťou každého návrhu je ako popis problematiky, tak aj plán implementácie, obohatený o časový harmonogram a kalkuláciu nákladov. Na konci návrhovej časti sú potom zhrnuté všetky identifikované riziká vyplývajúce z návrhov a taktiež očakávané prínosy návrhov.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

V tejto kapitole budú popísané teoretické východiská pre diplomovú prácu, ktorých znalosť a prehľad je nevyhnutný pre ďalšie spracovanie nadväzujúcich častí tejto práce. Medzi základné pojmy, ktoré budú obsiahnuté v teoretickej časti patria kľúčové oblasti a pojmy pre riešenie problematiky akými sú stratégia spoločnosti, proces strategického riadenia či charakteristika vybraných analyticko-výskumných prístupov a metód, ktoré budú aplikované na vybraných kontext podnikového prostredia.

1.1 Vymedzenie problematiky rozvoja a rastu podnikov

Rast podniku je považovaný za kritický faktor úspechu, pojem rast nezahŕňa len rast firmy z pohľadu jej veľkosti, avšak hovoríme o dynamickom procese. Zgrupuje sa v ňom rozvoj interný, vo vnútri spoločnosti, spolu s interakciami a komunikáciou firmy so svojim okolím. Všeobecne sa dá tvrdiť, že rast má toľko aspektov, ako firma samotná. Medzi najznámejšie a základné druhy rastu môžeme považovať rast finančný, strategický, štrukturálny a organizačný.¹

Finančný rast je najviac syntetickým ukazovateľom rozvoja celého podniku, pretože využíva na interpretáciu takzvané tvrdé dáta, ako napríklad tržby, náklady či zisky. Pomocou reči čísel a ich trendov vyjadruje rast či pokles, ktorý je ideálny prostriedkom na vyjadrenie miery a vôbec existencie rozvoja. Tieto ukazovatele sú priamo naviazané na hodnotu firmy a preto sa dá pomocou nich zhodnocovať mieru rastu. Rast strategický súvisí primárne so spôsobom rozvoja schopností firiem, s cieľom efektívnejšieho využívania trhových príležitostí. Týka sa najmä dynamických reakcií, ktorými firma odpovedá na zmeny v jej okolí, a vo všeobecnosti ho možno charakterizovať ako analýzu príležitostí na lepšie využívania zdrojov firmy k dosiahnutiu dlhodobej konkurenčnej výhody. V prípade štrukturálneho rastu hovoríme najmä o interných systémoch a procesoch, ich prispôbovaní k rastu. Vo väčšine prípadov sa jedná o lepšie využívanie materiálnych zdrojov, finančných či kontrolných systémov za účelom dosahovania, častokrát aj skokového rastu. Posledným spomenutým bol rast organizačný, tento rast sa týka hlavne organizačných štruktúr, hierarchie vo vnútri

¹ STAŇKOVÁ, Anna. Podnikáme úspešne s malou firmou. Nakladatelství C H Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-926-9.

spoločnosti, rozdeleniu manažérskych pozícií a veciam s tým úzko spojeným. Súvisí taktiež s pojmami ako štýl riadenia či deľba právomocí.²

1.1.2 Charakteristika malých a stredných podnikov

Za podnik sa považuje každý subjekt, ktorý vykonáva hospodársku činnosť bez ohľadu na jeho právnu formu. Sem patria najmä samostatne zárobkovo činné osoby a rodinné podniky, ktoré vykonávajú remeselnícke alebo iné činnosti, a partnerstvá alebo združenia, ktoré pravidelne vykonávajú hospodársku činnosť. Takzvané MSP, čiže mikro, malé a stredné podniky môžeme deliť na tri kategórie na základe počtu pracovníkov a finančných limitov. Prvú kategóriu mikropodnikov, malých a stredných podnikov („MSP“) tvoria podniky, ktoré zamestnávajú menej ako 250 osôb a ktorých ročný obrat nepresahuje 50 mil. eur a/alebo celková ročná súvaha nepresahuje 43 mil. eur. V rámci kategórie MSP sa malý podnik definuje ako podnik, ktorý zamestnáva menej ako 50 osôb a ktorého ročný obrat a/alebo celková ročná súvaha nepresahuje 10 mil. eur. Treťou kategóriou MSP sa podnik definuje ako mikro, vtedy, ak zamestnáva menej ako 10 osôb a ktorého ročný obrat a/alebo celková ročná súvaha nepresahuje 2 mil. eur.³

Ďalším pohľadom na vymedzenie pojmu malé a stredné podniky je pohľad na základe špecifik riadenia, to znamená či má alebo nemá, respektíve či podnik uplatňuje strategické, operatívne alebo prevádzkové riadenie. S čím sú samozrejme spojené rôzne výhody či nevýhody. Medzi hlavné výhody malých a stredných podnikov, v porovnaní s tými veľkými, sú najmä jednoduchšia organizačná štruktúra, čo znamená lepší kontakt majiteľa firmy so všetkými svojimi zamestnancami, respektíve lepšia komunikácia v rámci spoločnosti vo všeobecnosti. Takisto nižšia miera byrokracie a nižšie prevádzkové náklady, s tým súvisí aj fakt, že vstupné náklady pri zakladaní spoločnosti sú nižšie, ďalej sú to nižšie finančné nároky na pracovné miesto. Malé a stredné podniky sa považujú za nositeľov inovácií, sú schopné lepšie pokrývať trh, vyplňať medzery na trhu, lepšie sa uplatňujú na lokálnych trhoch a v neposlednom rade sú oveľa

² STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspešne s malou firmou*. Nakladateľství C H Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-926-9.

³ Komisia EÚ. *Nariadenie Komisie (EÚ) č. 651/2014*. 2014. [cit. 15.01.2021]. Dostupné z: <http://data.europa.eu/eli/reg/2014/651/oj/slk>

flexibilnejšie, dokážu rýchlejšie a citlivejšie reagovať na zmeny v dynamickom prostredí, akým trh, obzvlášť v dnešnej dobe, je. ⁴

Avšak samotná implementácia niektoré zo spomínaných riadení môže byť v skutočnosti omnoho náročnejšia, ako by sa mohlo zdať, práve to je častým problémom u malých a stredných podnikov, že nie sú schopné dostatočne implementovať strategické riadenie, respektíve operatívne či prevádzkové. Často krát teda hovoríme o tom, že z dôvodu absencie fyzickej podoby stratégie na „papieri“, respektíve z absencie vnímania a chápania podnikovej stratégie celým personálom a ľudskými zdrojmi daného podniku, dochádza k odchýlkam od predstáv vedenia spoločnosti o želanom stave. Potvrdzuje to aj Straková (2020) vo svojej knihe *Malé a střední podniky v ČR – současnost a vize*, kde tvrdí, že množstvo malých a stredných podnikov si ani podobnú formu stratégie netvorí. Hovorí pri tom o 50% firiem podrobených výskumu. Avšak aj napriek tomu, že firmy stratégie v podobe koncepcie vytvorené nemajú, vychádzajúc z osobných rozhovorov vedených s manažmentom jednotlivých firiem vyplýva, že samotní majitelia podnikov v skutočnosti reálnu predstavu o tom, kam chcú podnik dostať a akým spôsobom, majú. To znamená, že sa nejedná o napĺňanie uceleného procesu strategického riadenia, klasicky, tak ako je to uvádzané vo väčšine odborných publikácií, ale ide o určitú formu uplatňovania niektorých prvkov strategického riadenia v podmienkach podnikania malých a stredných podnikov. ⁵

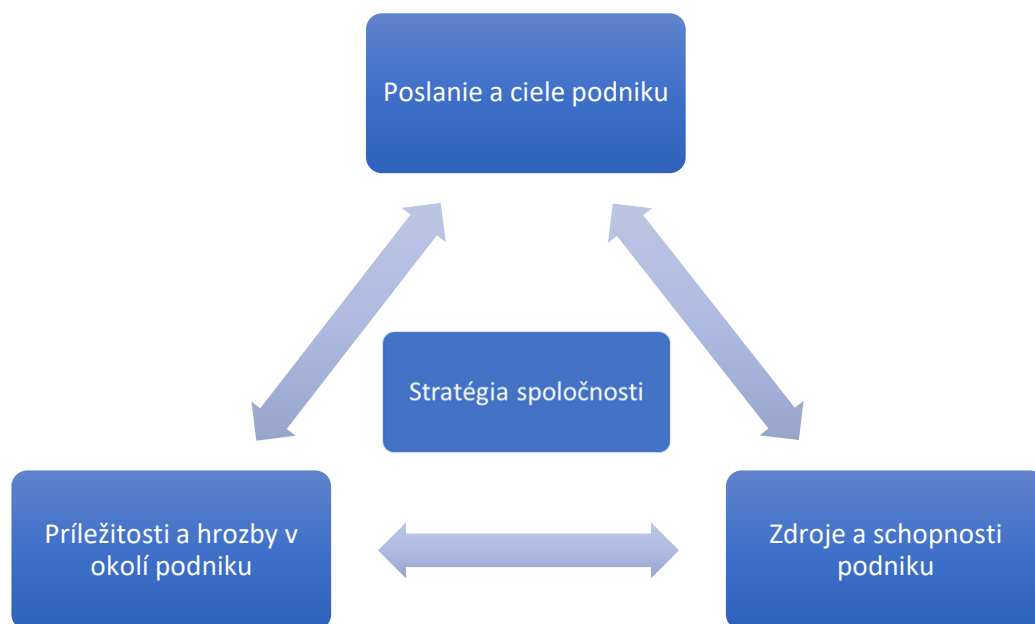
1.2 Vymedzenie stratégie a strategického riadenia spoločnosti

Samotnú stratégiu spoločnosti možno definovať rôznymi spôsobmi, najčastejšie sa však charakterizuje ako súlad medzi poslaním a cieľmi podniku, zdrojmi a schopnosťami podniku s príležitosťami a hrozbami v okolí podniku. Samotný súvis medzi jednotlivými veličinami popisuje vo svojej práci aj Dedouchová, súvis je naznačený na obrázku číslo 1.⁶

⁴ STRAKOVÁ, Jarmila. *Malé a střední podniky v ČR – současnost a vize*. Grada Publishing, a.s., 2020. ISBN 978-80-271-1666-9.

⁵ STRAKOVÁ, Jarmila. *Malé a střední podniky v ČR – současnost a vize*. Grada Publishing, a.s., 2020. ISBN 978-80-271-1666-9.

⁶ DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Nakladatelství C H Beck, 2001. ISBN 9788071796039



Obrázok 1 Stratégia spoločnosti a jej väzby

(Zdroj: vlastné spracovanie Dedouchová, Strategie podniku, str.2)

Strategické riadenie spoločnosti možno definovať ako súbor opatrení smerujúci k stanoveniu budúceho postupu rozvoja firmy. Sedláčková hovorí o veľmi zložitom postupe, v ktorom ide najmä o súlad rozvoja a udržiavania zhody medzi cieľmi a zdrojmi podniku, s meniacimi sa podmienkami trhových príležitostí. Táto aktivita zahŕňa identifikáciu príležitostí a následného strategického rozhodnutia alokácie zdrojov, za účelom spôsobu ich potenciálneho využitia. Podstata tohto procesu spočíva vo formulovaní a zavádzaní stratégie, ktorá smeruje k dosahovaniu cieľov, nositeľmi tohto procesu sú obyčajne vrcholoví manažéri. Ohľad musí byť braný najmä na zdroje podniku a vonkajšie prostredie, aby bolo zaručená celková prosperita a úspešnosť podniku.⁷

Autori Fotr, a kolektiv (2012) vo svojej knihe uvádzajú, že definícia strategického riadenia, respektíve manažmentu nie je jednoznačná. Avšak tvrdia, že aktuálne sa vo väčšine prípadov pozerá na strategický manažment ako na súbor inštrukcií, rozhodnutí a činností, ktoré sú pre firmu potrebné pre dosahovanie strategickkej konkurenčnej výhody a potrebné k zabezpečeniu nadpriemerných výnosov. Túto definíciu možno rozšíriť o personálnu dimenziu, pretože stratégia musí byť chápaná všetkými zainteresovanými stranami, teda aj zamestnancami, pretože sami sa na napĺňaní a dodržiavaní tejto stratégie

⁷ SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*, 2. přepracované a rozšířené vydání. Nakladatelství C H Beck, 2006. ISBN 978-80-7179-367-0.

zúčastňujú. Taktiež môže byť doplnená aj kreatívnou zložkou, pretože úlohou stratégov je aj vhodne namiešať a skĺbiť znalosti a intuíciu v snahe o udržanie kľúčových kompetencií podniku.⁸

Elementárnou zložkou strategického riadenia je logicky stratégia samotná, od tejto veličiny sa odvíjajú spomínané opatrenia na dosahovanie strategických cieľov. Autor M. Porter (1985) vo svojej práci uvádza, že stratégia je širokým konceptom, ktorý určuje aká je konkurenčná schopnosť podniku, aké sú jej strategické ciele, a aká má byť vhodne stanovená politika na dosahovanie týchto cieľov. Avšak stratégia nie je len o tvorbe a zlepšovaní konkurenčnej výhody, jej súčasťou je aj kreatívna deštrukcia konkurencie, respektíve jej výhod. Mnoho autorov hovorí o stratégii ako o zložke logickej postupnosti medzi všeobecným poslaním podniku a vykonávanými činnosťami, ktoré zaistujú stanovené ciele a požadované výstupy.⁹

1.2.1 Úrovne strategického riadenia

Základným delením riadenia a managementu je ich úroveň, teda či sa jedná o strategické, taktické alebo operatívne riadenie. V prípade strategického riadenia hovoríme o riadení podniku ako celku a v časovom horizonte obyčajne dva až päť rokov, nositeľom zodpovednosti a vykonávania je väčšinou top management. Taktický manažment sa zameriava na plnenie taktických cieľov, väčšinou ide o plány na úrovni funkčných a organizačných celkov podniku, napríklad plány divízií, riadenie kvality produktov a služieb či technológií. Jeho cieľom je konkretizovať ako zaistiť plnenie strategických cieľov. Prevádzkové činnosti spadajú pod operatívne riadenie, napríklad manažment výroby a obchodnej činnosti, operatívne plány sa robia zvyčajne v horizonte týždňov a mesiacov, maximálne však jeden rok. Na taktickej úrovni hovoríme o plánoch v horizonte mesiacov, alebo maximálne dvoch rokov, inak by sme museli jednotlivé plány považovať za strategické.¹⁰

⁸ FOTR, Jiří. et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe - 2., aktualizované a doplněné vydání*. Grada Publishing, a.s., 2020. ISBN 978-80-271-1632-4.

⁹ FOTR, Jiří. et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe - 2., aktualizované a doplněné vydání*. Grada Publishing, a.s., 2020. ISBN 978-80-271-1632-4.

¹⁰ FOTR, Jiří. et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe - 2., aktualizované a doplněné vydání*. Grada Publishing, a.s., 2020. ISBN 978-80-271-1632-4.

1.2.2 Typológia stratégií s ohľadom na hierarchiu a rozsah implementácie

Pri tvorbe stratégie je potrebné sa opierať o silné stránky podniku, snažiť sa o využitie konkurenčnej výhody a pri malých a stredných podnikoch sa najčastejšie v praxi používajú niektoré z nasledovných typov stratégií. Prvou z nich je koncentrácia na vybraný trhovú segment, inými slovami, malým firmám sa neoplatí ísť do boja s veľkými konkurentami na jednotlivých väčších segmentoch trhu, a odporúča sa sústrediť sa na menší, presný a užší segment. Napríklad také segmenty, ktoré nie sú dostatočne ovládané veľkými firmami, respektíve sú pre nich svojou veľkosťou nezaujímavé. Dalo by sa to nazvať aj ako vyplňanie medzier na trhu. Najčastejší problém v prípade tohto typu stratégie, je samotná identifikácia spomínaného malého či nepokrytého segmentu, vhodného na prebratie malou firmou. Riešením na tento problém býva väčšinou podrobný prieskum, zameraný na identifikáciu užitočných zákazníkov, avšak v praxi sa často krát postupuje metódou pokus omyl, pretože len zriedkavo dokážu nové firmy na prvý raz pokryť a uspokojiť potreby svojich potenciálnych zákazníkov, respektíve už pri vstupe na trh mať prispôbenú ponuku vybraným zákazníkom.¹¹

Konkurovanie kvalitou, alebo stratégia diferenciácie je jedným z ďalších typov stratégií a v tomto prípade sa opierame o vnímanie kvality zákazníkom. Zakladá sa pri tom na ktoromkoľvek elemente marketingového mixu, a teda cieľom je odlíšenie sa od konkurencie, napríklad ponúknutím spomínanej lepšej kvality, či pridanej hodnoty a to za účelom zisku zákazníkovskej lojality. Kľúčovým faktorom by mala byť kvalita, a to nie len z pohľadu technických parametrov, ale aj schopnosť firmy uspokojovať potreby zákazníkov, starostlivosť o zákazníka a v neposlednom rade komunikácia a vzťahy so zákazníkom, teda kvalita musí byť chápaná v tomto prípade oveľa komplexnejšie a v širšom ponímaní. Komunikácia a vzťah so zákazníkom, a to vzťah úzky, by mal byť povinnou a prirodzenou súčasťou stratégie malých a stredných podnikov.¹²

Tretím typom stratégie je stratégia diverzifikácie, ktorou sa označuje preorientovanie zdrojov firmy na inú oblasť podnikania od pôvodnej. Dá sa realizovať buď po vlastnej osi, alebo pomocou rôznych licencií, či fúzií. Spravidla si vyžaduje

¹¹ VEBER Jaromír, SRPOVÁ Jitka a kol. *Podnikání malé a střední firmy - 3., aktualizované a doplněné vydání*. Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

¹² VEBER Jaromír, SRPOVÁ Jitka a kol. *Podnikání malé a střední firmy - 3., aktualizované a doplněné vydání*. Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

rekvalifikáciu alebo nové technológie a nesie so sebou dávku rizika, ale aj napriek tomu sa veľa malých firiem v dôsledku nestabilného podnikateľského prostredia v jednotlivých segmentoch rozhoduje pre voľbu tohto variantu. Výhodou je zvyšovanie šancí na prežitie a udržanie sa, pomocou diverzifikácie rizík, vstupom do viacerých segmentov. Podstatnou súčasťou pri rozhodovaní o vstupe na nové trhy by mala byť vedomosť o náležitých znalostiach a skúsenostiach, vyžadujúcich daným segmentom, taktiež už vybudovaná aspoň nejaká sieť kontaktov, ktoré sú nápomocné pri začiatkoch podnikania a implementovaní stratégie na nových trhoch. Pri nedodržaní tejto podmienky sa často jedná len o experiment, ktorý môže byť pre firmu vo výsledku veľmi nákladný.¹³

Stratégia kooperácie sa odporúča najmä spoločnostiam, ktoré nie sú schopné sami dosahovať individuálne úspechy a to z rôznych dôvodov, napríklad limity v oblasti financií či ľudských zdrojov. Samotnú stratégiu kooperácie možno charakterizovať ako spoluprácu dvoch či viacerých podnikov, pre zaistenie obojstrannej výhody. V súčasnom svete plnom konkurenčného boja majú podniky už dostatočné poznatky o tom, že tento boj prináša skôr problémy a výhody, preto sa mnohé rozumné podniky rozhodujú čoraz viac pre tvorbu spoločných podnikov (Joint Venture) alebo rôznych strategických aliancií, ktoré môžu fungovať len za predpokladu vyššej vzájomnej dôvery firiem v aliancii. V podstate pri alianciách môžeme hovoriť o akejsi tímovej spolupráci, rozlišujeme však rozsah tejto spolupráce, a to podľa štyroch hlavných aspektov. Jedným z aspektov je typ partnerskej spolupráce, to znamená, či sa jedná o kooperáciu s dodávateľmi, distribútormi, s rovnako podnikateľsky zameranými firmami, alebo takzvaná diverzifikačná spolupráca s firmami z iných odvetví.¹⁴

Ďalším aspektom je rovina vzájomnej spolupráce, inými slovami, v ktorej oblasti bude pre oba podniky výhodné udržiavať spoluprácu, či v rovine zdrojovej, v rovine aktivít, teda v prípade keď si firmy pomáhajú pri výkone niektorých aktivít s cieľom zefektívniť procesy, a k zisku konkurenčných výhod z výnosov z rozsahu. Tretou rovinou je trhovú pozíciu, ktorej dôvodom vzniku je zvýšenie vyjednávaczej sily. Tretím aspektom je postavenie medzi spolupracujúcimi partnermi, teda v akej pozícii

¹³ VEBER Jaromír, SRPOVÁ Jitka a kol. *Podnikání malé a střední firmy - 3., aktualizované a doplněné vydání*. Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

¹⁴ FOTR, Jiří. et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe - 2., aktualizované a doplněné vydání*. Grada Publishing, a.s., 2020. ISBN 978-80-271-1632-4.

jednotlivých členov dochádza ku kooperácii, respektíve aká je sila vzťahu a vyváženosť. Rozlišujeme v tomto prípade buď vzájomnú závislosť či nezávislosť, a závislosti vyrovnané a nevyrovnané. Laicky sa dá tvrdiť, že závislosť a nezávislosť vyjadrujú mieru samostatnosti podnikov, a vyváženosť ich dominanciu vo vzťahu. Posledným štvrtým aspektom je formálne vymedzenie spolupráce, to znamená či sa jedná o bilaterálne alebo multilaterálne vzťahy, alebo či majú firmy medzi sebou voľné alebo zmluvné vzťahy.¹⁵ Ďalším delením stratégií z hľadiska jej typu môžu byť celopodnikové, respektíve stratégie jednotlivých jednotiek. Alebo taktiež funkčnú či procesnú. Tie sú charakterizované nižšie.

Celopodnikové stratégie sú takými stratégiami, ktoré platia pre každú jednu oblasť podniku, to znamená v prípade spoločnosti operujúcej na trhu ako „holding“, pre všetky súčasti tohto holdingu. Rozhodnutie o alokácii zdrojov je uniformné pre jednotlivé obory podnikania alebo pre podnikateľské jednotky. Tento typ stratégie sa zaoberá najmä výberom a tvorbou vhodných podnikateľských aktivít a postupov, a následne spôsobom ich začlenenia do celej korporácie. V rámci takejto stratégie rozlišujeme tri dimenzie: stratégia SBU (strategic business units), funkčná a procesná stratégia.

Stratégia SBU, alebo taktiež stratégia podnikateľských jednotiek je stratégia vytvorená individuálne pre podniky, operujúce na rôznych trhoch, s ohľadom na každý jeden subjekt zvlášť, to znamená čiastočné strategické postupy podľa oblasti pôsobenia, avšak s určitou mierou integrácie, ktorá vytvára požadovaný synergický efekt. Na dosiahnutie tohto efektu sa používajú tri integračné mechanizmy a to centralizácia, koordinácia a štandardizácia.

Funkčná stratégia je rozpracovaná do konkrétnejších cieľov a operácii, ktoré sú šité na mieru jednotlivým častiam podniku, pre predstavu napríklad operačné činnosti zamerané na personálnu politiku, marketingové riadenie, finančnú stratégiu či výskum a vývoj. Jedná sa teda o proces vytvorenia stratégie pomocou dekompozície cieľov do menších cieľov stanovených na funkčné oblasti, tento proces je väčšinou veľmi prácny a komplikovaný.

¹⁵ FOTR, Jiří. et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe - 2., aktualizované a doplněné vydání*. Grada Publishing, a.s., 2020. ISBN 978-80-271-1632-4.

Procesná stratégia je akousi operatívnou stratégiou, v podstate môžeme tvrdiť, že tak ako sú členené stratégie a úrovne riadenia na strategické, taktické a operatívne, aj tieto druhy celopodnikových stratégie odrážajú podobne členenie podľa úrovne z hľadiska rozsahu a času. Posledná menovaná stratégia, procesná, sa vo všeobecnosti skladá z aktivít ako vytvorenie operatívnych prevádzkových plánov, zabezpečenie vhodných prevádzkových faktorov, koordináciu a controlling procesov, následná analýza možností zvyšovania výkonnosti a reporting.¹⁶

Ďalším aspektom je rovina vzájomnej spolupráce, inými slovami, v ktorej oblasti bude pre oba podniky výhodné udržiavať spoluprácu, či v rovine zdrojovej, v rovine aktivít, teda v prípade keď si firmy pomáhajú pri výkone niektorých aktivít s cieľom zefektívniť procesy, a k zisku konkurenčných výhod z výnosov z rozsahu. Treťou rovinou je trhovú pozíciu, ktorej dôvodom vzniku je zvýšenie vyjednávacjej sily. Tretím aspektom je postavenie medzi spolupracujúcimi partnermi, teda v akej pozícii jednotlivých členov dochádza ku kooperácii, respektíve aká je sila vzťahu a vyváženosť. Rozlišujeme v tomto prípade buď vzájomnú závislosť či nezávislosť, a závislosti vyrovnané a nevyrovnané. Laicky sa dá tvrdiť, že závislosť a nezávislosť vyjadrujú mieru samostatnosti podnikov, a vyváženosť ich dominanciu vo vzťahu. Posledným štvrtým aspektom je formálne vymedzenie spolupráce, to znamená či sa jedná o bilaterálne alebo multilaterálne vzťahy, alebo či majú firmy medzi sebou voľné alebo zmluvné vzťahy.¹⁷

1.2.3 Stanovovanie strategických cieľov a ich východiská

Pri stanovovaní strategických cieľov sa musíme opierať o dve podstatné skutočnosti a tými sú poslanie a vízia. Medzi týmito dvoma prvkami existujú rozdiely a je potrebné ich byť schopný rozlišovať. Poslanie spoločnosti je v podstate popis súčasnej situácie, čo firma robí, čo a ako ponúka a bude ponúkať svojim zákazníkom a ako sa odlišuje od ostatných firiem, naproti tomu vízia je akousi predstavou a želaním, kam sa chce firma dostať. Vízia popisuje proces transformácie a zlepšovania sa firmy v čase. Charakteristické sú pre ňu ideály a priority, ktoré determinujú jedinečnosť

¹⁶ FOTR, Jiří. et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe - 2., aktualizované a doplněné vydání*. Grada Publishing, a.s., 2020. ISBN 978-80-271-1632-4.

¹⁷ FOTR, Jiří. et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe - 2., aktualizované a doplněné vydání*. Grada Publishing, a.s., 2020. ISBN 978-80-271-1632-4.

a zvláštnosť firmy. V skratke rozdiel medzi poslaním a víziou je ten, že poslanie sa dá definovať ako nejaká akcia, a vízia je výsledok tejto akcie.¹⁸

Poslanie musí vychádzať z viacerých faktov a ovplyvňujú ho viaceré faktory. Sú to napríklad zdroje a kompetencie firmy, jej história, aktuálne preferencie vedenia či trhové hospodárstvo. Oblasti, ktoré musia byť brané v úvahu pri tvorbe poslanca sú bezpochyby taktiež účel firmy, teda prečo firma vôbec podniká, ďalej hodnoty a kultúra firmy, pretože pracovné prostredie, lojalita a angažovanosť pracovníkov tvoria stratégiu tiež. Stratégia a strategický rozsah pôsobnosti spolu so štandardmi a pravidlami chovania dotvárajú proces tvorby poslanca.¹⁹

Prínosy týchto dvoch súčastí spoločností sú najmä v nasmerovaní podniku správnym smerom, v prípade, že je poslanie a vízia vhodne naformulovaná, tvorí tým „mantinely“ medzi ktorými sa musia odohrávať strategické rozhodnutia a akcie. Taktiež vyjadrujú súlad medzi všetkými zainteresovanými stranami, pretože je prínosné, ak majú tieto hodnoty v sebe zakorenené aj zamestnanci, aj vedenie, aj investori, keďže každý účastník je tvorcom hodnotového reťazca. Poslanie a vízia môžu byť dokonca motiváciou a inšpiráciou s vidinou dlhodobej prosperity firmy, zvyšovanie jej prestíže, a zosilňovania pocitu spolupatričnosti. Avšak dôležitosť správne naformulovaného poslanca a vízie sa preukáže najmä pri implementácii stratégie, keďže tá má odzrkadľovať tieto podstatné súčasti spoločnosti.²⁰

Totíto strategické ciele by mali priamo nadväzovať na spracovávanú víziu, ktorá aby mohla byť správne ohodnotená a dodržiavaná, tak musí byť stanovená v merateľných dlhodobých predpokladaných výsledkoch, ktoré by mali zároveň uspokojovať aspirácie investorov. V praxi sú väčšinou všeobecné menšie a krátkodobé ciele tvorené na základe poslanca a dlhodobé strategické ciele a výsledky spoločnosti sú stanovované na základe práve vízie. Ciele, môžeme deliť na tvrdé a mäkké, tvrdé sú merateľné, dajú sa kvantifikovať rôznymi jednotkami ako čas, financie, množstvo. Mäkké

¹⁸ BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

¹⁹ BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

²⁰ FOTR, Jiří. et al. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Grada Publishing a.s., 2017. ISBN 978-80-271-9982-2.

naopak reprezentujú kvalitatívne zmeny, avšak ciele bez ohľadu na svoju „tvrdosť“, by mali byť zamerané na nasledovné oblasti:

- Rozvoj a rast organizácie
- Zákazníci, produkty a služby, trh
- Finančná výkonnosť podniku
- Technológie, výskum a vývoj
- Zamestnanci, motivácia, sociálne faktory
- Informačné systémy, environmentálna zodpovednosť a iné.²¹

1.2.4 Proces strategického riadenia

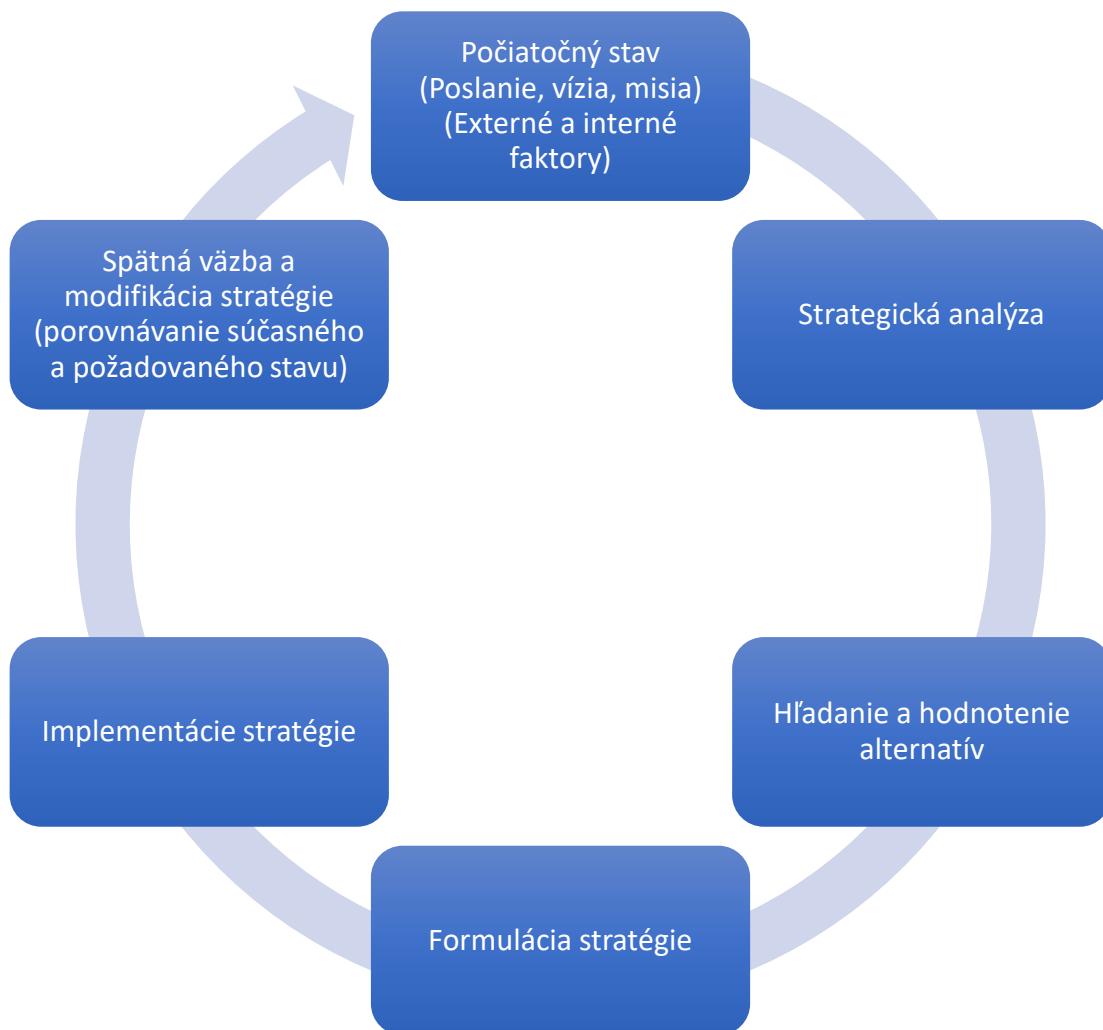
Pri procese strategického riadenia je podstatné si uvedomiť, že okrem základných fáz a etáp pri riadení, ako je napríklad strategická analýza, identifikácia a hodnotenie alternatív, tvorba a formulovanie stratégie, jej implementácia, je takisto nesmierne dôležité sa venovať aj spätnej väzbe. Tá totiž determinuje mieru plnenia a dodržiavania nastolenej stratégie, spätná väzba je taktiež užitočný nástroj pri hodnotení. Pri tvorbe stratégie, a strategickom riadení je potrebné sa venovať aj jej flexibilita, brať ohľad na dynamické, a v dnešnom svete ešte viac dynamickejšie prostredie, aby bola možná prípadná modifikácia. Pokiaľ by tomu tak nebolo, mohlo by prísť k prehliadnutiu podstatných zmien v rámci trhu, čo by mohlo mať nežiadúce a nákladné dopady. Spätná väzba je taktiež dôležitá z pohľadu konkurencie a teda aj z pohľadu zvyšovania konkurencieschopnosti daného podniku. Pre lepšie pochopenie celého procesu, skladajúceho sa z 5 fáz, uvedomenie si jeho neustálej kontinuity a cyklu opakujúcich sa činností je vhodný model, ktorý je grafický znázornený na obrázku č. 2.²²

Jednotlivé fázy možno charakterizovať nasledovne. Prvá fáza sa týka najmä procesov zisťovania hľadania toho, čo chce podnik dosiahnuť, na stanovanie tohto determinantu sa využívajú poslanie, vízia a misia podniku. Takisto sa v tejto fáze posudzuje súčasný stav strategického riadenia podniku. V druhej fáze sa zaoberá podnik strategickou analýzou, teda skúmanými sú faktory ovplyvňujúce podnik, a to ako z vonkajšieho, tak aj z vnútorného prostredia. Zisťuje sa aj spôsob ich možného

²¹ FOTR, Jiří. et al. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Grada Publishing a.s., 2017. ISBN 978-80-271-9982-2.

²² ZICH, Robert. *Koncepce úspěšuschopnosti*. Akademické nakladatelství CERM. 2012. ISBN 978-80-7204-818-2.

ovplyvňovania, hlavné subjekty či oblasti, ktoré sa vo všeobecnosti analyzujú, sú konkurenčné a odvetvové prostredie, dodávatelia, zákazníci a v neposlednom rade samotný podnik.



Obrázok 2 Proces strategického riadenia

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa Zich, 2012, str.14)

V tretej fáze prichádza už k spomínanej formulácii stratégie, kedy sa navrhuje taká stratégia, ktorá je schopná modifikácie a ktorá je schopná vytvoriť a trvalo udržať konkurenčnú výhodu. Implementácia stratégie je štvrtou fázou procesu strategického riadenia spoločnosti, a v tejto etape sa kladie dôraz na to, aby sa dosiahlo vzájomné prepojenie a komunikácia podnikových procesov. Poslednou, piatou fázou je kontrolovanie a monitoring vývoja tejto stratégie, aby bolo možné porovnať súčasný stav

s požadovaným a pristúpiť teda k prípadným úpravám a modifikáciám. Tento proces je kontinuálny, možno povedať, že nikdy nekončiaci a jedná sa v podstate o cyklus.²³

1.2.5 Etapy pre návrhy strategických plánov

Základnými otázkami v rámci strategického plánovania sú prečo vôbec podnik existuje, čo chce dosiahnuť a ako to chce dosiahnuť, a ďalšou potom aké sú kľúčové faktory úspechu. Odpoveďami na tieto otázky by mali byť konkrétne skutočnosti, napríklad definovanie vízie a poslania, definícia podnikových cieľov a stratégie, a v neposlednom rade definícia faktorov, ktoré sú dôležité pre splnenie poslania. Ďalšou podstatnou súčasťou v priebehu procesu strategického plánovania je účasť celého podniku, to znamená ľudských zdrojov z každej oblasti a úrovne organizačnej štruktúry. Tí sú nositeľmi informácií, nevyhnutých pre dokonale vytvorený plán. Treba brať v úvahu dáta z trhu, údaje o potrebách zákazníkov, takisto o finančných možnostiach spoločnosti a pokúsiť sa presne identifikovať skutočne udržateľnú konkurenčnú výhodu podniku. Nakoľko sa tvorí generálny strategický plán, ktorý sa člení na menšie, s rôznymi cieľmi pre rôzne útvary a časti organizácie, je potrebné zozbierať tieto údaje zo všetkých častí.²⁴

Tvorba strategického plánu

Jednotlivé fázy tvorby strategického plánu sa skladajú niekoľkých významných činností a procesov, na to, aby sme vedeli správne naformulovať strategický plán potrebujeme vedieť ako ho ušit' na mieru. K tomu poznaniu sú užitočné strategické mapy, investičné štúdie, do ktorých radíme rôzne vstupné analýzy (tým sa budeme v práci venovať v ďalších kapitolách), stanovenie funkčných stratégií, pretože jednotlivé funkčné stratégie nám vytvárajú celok, čiže to, čo vo výsledku potrebujeme dosiahnuť a tým je celistvý strategický plán. Odporúčaním je taktiež dekompozícia dlhodobých cieľov na ciele krátkodobé a adresné, čiže funkčné. Tie sú zahrnuté do operatívneho riadenia. Podstatnou súčasťou je aj stanovenie kľúčových ukazovateľov pre controlling, aby bolo

²³ ZICH, Robert. *Koncepcie úspechuschopnosti*. Akademické nakladatelství CERM. 2012. ISBN 978-80-7204-818-2.

²⁴ BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

možné priebežne vyhodnocovať dodržiavanie a účinnosť týchto krátkodobých strategických cieľov, a v sumáre tiež aj celého strategického plánu.²⁵

Implementácia strategického plánu

Implementácia je v skratke postupnosť procesov a aktivít vedúcich k správnenému uvádzaniu stratégie do praxe, organizačne prináleží zodpovednosť za tieto aktivity operatívneho a taktickému vedeniu. Aby bola implementácia plynulá a účinná, je potrebné ju vykonávať v menších krokoch a menších cieľoch, preto sú tieto krátkodobé ciele tak podstatné. Musí to byť vykonané s vhodnou alokáciou disponibilných zdrojov a správnu politikou uplatnenia stratégie. Počas priebehu implementácie by sa dal strategický plán nazvať aj plánom podnikateľským, ktorý obsahuje okrem podrobnejšieho rozpisania jednotlivých častí a cieľov aj rozpočtovú kalkuláciu pre organizačné útvary.²⁶

Avšak kvalitná stratégia je najpodstatnejším predpokladom pre dlhodobú úspešnosť a prosperitu podniku, hovoríme o základnej podmienke podmienenej splneniu, najmä s ohľadom na nestálosť podnikateľského prostredia, plného zmien, trendov, dynamiky a vysokú konkurenciu. Ale kvalitná stratégia sama o sebe, bez dôkladnej implementácie, zostane len zdrapom papiera, myšlienkou a plánom neuvedeným do praxe. Preto je nevyhnutné venovať čas, energiu a schopnosti aj poctivej implementácii tejto kvalitne spracovanej stratégie. Až po tomto kroku môžeme vidieť reálne dopady a zvýšenie výkonnosti daného podniku, či jeho časti. Samotná tvorba stratégie a jej implementácia sú dve rozličné aktivity, ktoré vyžadujú povedzme diametrálne odlišné časové náklady, pretože implementácia sa môže javiť ako jednoduchšia, avšak v praxi prichádzame ku zisteniam, že je oveľa náročnejšia, než sa na prvý pohľad môže zdať.²⁷

Vyžaduje sa účasť vyššieho počtu ľudí, pretože oproti stratégii, ktorú vytvárajú vo väčšine prípadov tímy tvorené manažérmi a expertmi, sú v prípade implementácie potrební navyše aj ľudia zo stredného a operatívneho riadenia. To zvyšuje nároky na komunikáciu, koordináciu a v podstate aj na bežné fungovanie firmy, keďže prichádza ku

²⁵ FOTR, Jiří. et al. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Grada Publishing a.s., 2017. ISBN 978-80-271-9982-2.

²⁶ FOTR, Jiří. et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe - 2., aktualizované a doplněné vydání*. Grada Publishing, a.s., 2020. ISBN 978-80-271-1632-4.

²⁷ FOTR, Jiří. et al. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Grada Publishing a.s., 2017. ISBN 978-80-271-9982-2.

využívaní a čerpaniu personálnych zdrojov, ktoré sú, respektíve môžu byť za iných okolností 100% vytiažené v iných činnostiach a procesoch. Ďalej si implementácia vyžaduje čas, a má vysoké nároky na tento zdroj, a to najmä z dôvodu zložitej kompozície strategického plánu, ktorý sa člení na množstvo menších cieľov, ktoré majú určitú kontinuitu a postupnosť. Problémy a komplikácie môžu nastať najmä vtedy, ak firma podniká v odvetví, ktorého okolie a technológie sa menia rýchlym tempom, v tom prípade sa musí pristupovať k rôznym korekciám stratégie, a tu funguje priama úmera, teda čím dlhšie je potrebné implementáciu vykonávať, tým väčší počet možných korekcií bude musieť byť vykonaný (s ohľadom na čas).²⁸

Ďalším dôležitým elementom implementácie sú samotní vykonávatelia, nositelia zodpovednosti, manažéri. S ohľadom na to, že nemajú dostatočné znalosti a potrebné schopnosti, je nevyhnuté ich na implementáciu preškoliť, napríklad programom MBA, ktorý ale aj tak v mnohých prípadoch nie je dostačujúci pre implementáciu, avšak na stratégiu a plánovanie dáva výrazný dôraz. Manažéri potom častokrát pristupujú k implementácii podľa intuície, a spôsobom pokus omyl, preto sú skúsenosti týchto manažérov tak cenné, všetky tieto skutočnosti len pridávajú implementácii stratégie na zložitosti a náročnosti. Ba čo viac, neexistencia žiadnych modelov, ktoré môžu poslúžiť ako vôdzka či návod podnecuje kompetentných k subjektívnym rozhodnutiam, ktoré vedú častokrát k chaosu, strate konzistentnosti a k zlej koordinácii. Užitočné by bolo, aby manažéri vedeli kedy, čo a ako majú urobiť, na to však v súčasnosti nie je dostupná literatúra, a existujú len modely, ktoré tvoria rámec, podľa ktorého sa môžu manažéri rozhodovať, tieto rámce sú však miestami príliš všeobecné. Vychádzajúc zo všetkých týchto faktov a skutočností, je nevyhnutné, aby boli samotní vykonávatelia prítomní a účastní pri tvorbe stratégie a strategických plánov, pretože oni sami sú potom zodpovední za správnu implementáciu navrhutej stratégie a dosahovanie cieľov.²⁹

1.5 Vybrané analyticko-výskumné metódy v rámci plánovania

Medzi ciele externej analýzy môžeme zaradiť najmä nájdenie príležitostí a hrozieb, ktoré sa nachádzajú v okolí podniku. Samotná stratégia vychádzajúca z tejto

²⁸ FOTR, Jiří. et al. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Grada Publishing a.s., 2017. ISBN 978-80-271-9982-2.

²⁹ FOTR, Jiří. et al. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Grada Publishing a.s., 2017. ISBN 978-80-271-9982-2.

analýzy by mala byť schopná čo najlepšie využívať príležitosti, a zároveň byť schopná nájsť cestu, ako sa potenciálnym hrozbám vyhnúť, respektíve minimalizovať ich potenciálny nepriaznivý dopad. Pri externej analýze sa okolie zvyčajne člení na dve kategórie, a to makrookolie a mikrookolie. Mikrookolie je taktiež označované ako podnikateľské prostredie, alebo tiež odvetvie, v ktorom podnik vykonáva svoju činnosť. Naopak makrookolie je charakteristické tým, že je spoločné pre všetky odvetvia, a vytvára tak prostredie pre všetky mikrookolia.³⁰

Pre bližšiu charakteristiku týchto okolí môžeme tvrdiť, že mikrookolie bezprostredne obklopuje podnik, vo všeobecnosti zahŕňa podniky, ktoré si navzájom konkurujú a teda ponúkajú produkty či služby, ktoré sú sami sebe substitútom. Do tohto okolia môžeme zaradiť aj iné subjekty, ako napríklad dodávateľov, zákazníkov podniku a tak ďalej. Makrookolie je tvorené ekonomickými, demografickými, politickými, legislatívnymi, technologickými podmienkami a sociálnou politikou. Toto prostredie je rovnaké pre každé jedno mikrookolie, vytvára pre nich všeobecné platné podmienky, ktoré sú rešpektované každým subjektom operujúcim v tomto prostredí, a môžeme do tohto okolia zaradiť aj celosvetové okolie.³¹

Viacerí experti a odborníci radia vnútorné prostredie do mikrookolia, avšak nájdu sa aj takí, ktorí členia prostredie podniku na viacero častí, makro, mezo a mikro, avšak my už sme si v prechádzajúcich kapitolách zvolili rozdelenie na makro a mikrookolie podniku. V tejto podkapitole sa budeme venovať analýzam, ktoré sa zameriavajú na spomínané interné prostredie podniku. To tvoria zdroje firmy, schopnosti podniku, schopnosť využívať disponibilné zdroje, všetky aktivity a činnosti, ktoré sa dajú buď riadiť alebo aspoň manažérsky ovplyvniť. Ak je dotyčná analýza stanovená dostatočne komplexne, jej výsledkom môže byť určenie špecifických predností a kľúčových kompetencií podniku, ktoré v konečnom dôsledku tvoria základy konkurenčnej výhody. Medzi analýzy, ktoré sú prínosné v rámci identifikácie týchto predností, a odhaľovania slabších stránok v kontexte podniku radíme napríklad model 7S od spoločnosti McKinsey, alebo analýza firemných faktorov či konkurenčný benchmarking, radíme sem

³⁰ DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Nakladatelství C H Beck, 2001. ISBN 9788071796039

³¹ DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Nakladatelství C H Beck, 2001. ISBN 9788071796039

aj ďalšie metódy ako napríklad VRIO³², ale my sa budeme konkrétne venovať prvým spomenutým metódam, nakoľko ich budeme prakticky využívať aj v analytickej časti práce.

1.5.1 Analýzy vnútorného prostredia pomocou modelu 7S od McKinsey

Tento model analýzy vnútorného prostredia firmy pochádza z podniku McKinsey, ktorá poskytovala konzultačné služby. Jej pracovníci prišli s návrhom modelu, ktorý by mal pomôcť manažérom pochopiť zložitosť organizačných zmien. Už v 70. rokoch minulého storočia si pracovníci uvedomovali, že na to, aby bolo možné efektívne implementovať zmeny, je potrebné aby boli brané do úvahy všetky faktory, ktoré sú aj v tomto modeli popísané, graficky znázornenú prepojenosť je možné vidieť aj na obrázku č.3 nižšie. Svoj názov dostali podľa začiatkových písmen, teda „S“, preto dostal model názov 7S, pretože sa skladá zo siedmich faktorov či oblastí. Sú to tieto oblasti:

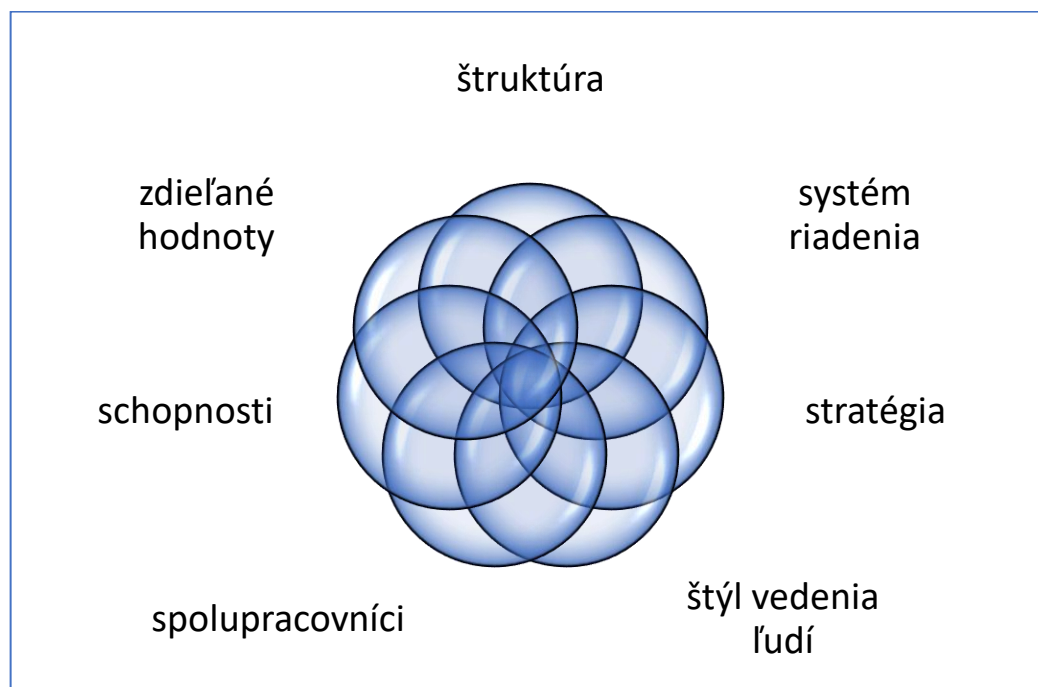
- Štruktúra
- Systém riadenia
- Stratégia
- Štýl vedenia ľudí
- Spolupracovníci
- Schopnosti
- Zdieľané hodnoty (v angličtine „Shared values“)³³

Na to, aby sa implementácia zmien a stratégia podarila do viesť do úspešného konca, musí brať vedenie v úvahu všetky faktory vstupujúce do tohto modelu, nezáleží pritom na veľkosti organizácie. Podstatou je vzájomná naviazanosť a závislosť jednotlivých faktorov, v praxi to znamená, že úpadok jedného faktoru, spôsobí úpadok ďalších. Tri zo spomínaných faktorov sú označované ako tvrdé faktory, konkrétne stratégia, štruktúra a systémy. Označujú sa tak najmä preto, že sa jedná o hmatateľnejšie faktory. Štruktúra je chápaná ako hierarchia spoločnosti, to znamená, že popisuje vzťahy vo firme, nadsadenosť, podradenosť a formu tejto hierarchie, podľa toho sa stanovuje typ

³² JAKUBÍKOVÁ, Dagmar.. *Strategický marketing - Strategie a trendy – 2., rozšírené vydání*. Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

³³ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

implementovanej zmeny. Stratégia je chápaná vskutku jednoducho, schopnosť organizácie naplňať svoju víziu, a reakcie na príležitosti a hrozby. Čo sa týka systémov, tak sa tým myslia najmä informačné systémy, komunikačné, inovačné alebo kontrolné, a ide o systémy, ktoré sa na dennodennej báze využívajú a na všetkých úrovniach podniku.³⁴



Obrázok 3 Naznačenie vzťahov v modeli 7S

(Zdroj: vlastné zpracovanie podľa Mallya, 2007, str.73)

Mäkké faktory, teda tie kultúrnejšie, sa skladajú zo spolupracovníkov, ktoré môžeme popísať ako schopností personálu, ľudských zdrojov firmy, ich rozvoj, motivácia, spôsob chovania voči firme, školenie, funkcia a tak ďalej. Tieto schopnosti by sme mohli rozdeliť na dve skupiny a to kvantifikovateľné (zvyšovanie kvalifikácie) a nekvantifikovateľné (lojalita voči firme). Ďalším mäkkým faktorom je štýl vedenia, teda prístup managementu spoločnosti ku svojim podriadeným, procesom a k riešeniu problémov. Rozdiely medzi spoločnosťami nastávajú najmä v miere formálnosti a centralizácie tohto vedenia, jedna vec je, čo je napísané v organizačných smerniciach a druhá, aká je realita. Tento štýl je ovplyvňovaný taktiež organizačnou kultúrou. Tretím

³⁴ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

faktorom sú schopnosti, teda kvalifikácia a kompetentnosť. Je to súhrn znalostí a schopností firmy naprieč všetkými časťami organizačnej štruktúry, umocnený synergickým efektom. Na zdokonaľovanie týchto schopností je podstatné vytvorenie správnej klímy v rámci organizácie a teda vhodného prostredia na učenie sa. Najlepšie sa to dosahuje presvedčením pracovníkov o správnosti vízie, musí sa im to dostať pod kožu, taktiež zainteresovanosť všetkých účastníkov, ktorí tvoria firemnú kultúru a tým aj jej prostredie, a v neposlednom rade toleranciu a čas, avšak nie je podmienkou, aby bolo toto zvyšovanie kvalifikácie organizované striktne v rámci podniku, môže to byť uskutočnené aj externe. A posledným mäkkým faktorom sú zdieľané hodnoty, tie práve odzrkadľujú idey, princípy, myšlienky, nastavenie firmy v jednotlivých účastníkoch procesov organizácie, a podieľajú sa na tvorbe úspechov podniku. Tieto zdieľané hodnoty sa v lepších podnikoch vyjadrujú v misiách. Nadväznosť hodnôt s víziou je viac než žiaduca, navyše je kľúčová pri tvorbe ostatných aspektov. V skratke je nevyhnuté aby každý v rámci firmy vedel, čo chce robiť, ako to chce robiť, prečo a čo bude na konci toho procesu, čiže poznanie cieľov. Stotožnenie sa s týmito hodnotami je významnou súčasťou mnohých úspešných firiem.³⁵

1.5.2 Analýza firemných faktorov

Klasické členenie výrobných faktorov z pohľadu ekonomického je práca, pôda a kapitál. Niektoré zdroje uvádzajú, že sa medzi nich môže radiť aj kvalita managementu, goodwill, know-how, image firmy či informácie. My si však na analýzu vezmeme iný pohľad na tieto výrobné faktory, nazveme ich firemnými faktormi a budeme sa zaoberať a uvažovať nad faktormi ako vedecko-technický rozvoj, marketingové a distribučné faktory, podnikové a pracovné zdroje, finančné a rozpočtové faktory a poslednú skupinu, podľa Keřkovského nazývanú výrobné faktory a riadenie výroby modifikujeme do formy, ktorá nám viac vyhovuje, keďže nami vybraný podnik poskytuje služby, nevyrába produkty. Vychádzajúc z faktu, že väčšina veľkých firiem (môžeme za nich považovať veľké podniky, viď členenie kapitola 1.1) je po finančnej stránke silnejších, ako v prípade menších, ale naopak pomalšie realizuje zmeny a menej efektívne slúži malým tržným

³⁵ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

segmentom, je nevyhnutné v oboch prípadoch pristupovať k analýze spomínaných firemných faktorov, ktoré sú schopné odhaliť silné a slabé stránky podniku.³⁶

Prvou skupinou faktorov sú vedecko-technologické faktory, najvšeobecnejším pojatím týchto faktorov by sme smerovali ku klasickým výrobným podnikom, zaoberali sa výrobkami a produktami spoločnosti, riešili ich technický vývoj a výskum, venovali čas analýze vstupných nákladov, materiálu a tak ďalej. My však budeme analyzovať podnik, ktorý poskytuje služby. V tomto prípade sa musíme viac sústrediť v rámci vedecko-technologických faktorov na pridanú hodnotu k službe. Na vývoj a technológie spojené s dodaním služby, a odchýliť sa od výrobného procesu, pretože ten v analyzovanej firme nenájdeme. Ďalšou veľkou skupinou a v prípade podniku poskytujúceho služby o to významnejšou skupinou faktorov, sú faktory marketingové a distribučné. Vo všeobecnosti platí, že výrobné podniky, musia dávať väčší dôraz na marketing a distribúciu, opak je však pravdou, podniky poskytujúce služby, musia dávať ešte väčší dôraz na marketing, pretože výrobok sa predáva lepšie sám, ako služba. V globále však platí, že medzi tie najviac základné faktory marketingu pri podnikoch poskytujúcich služby patria:

- Hospodárnosť a účinnosť systému prieskumu trhu
- Účinnosť cenovej politiky a stratégie služieb
- Účinnosť reklamy
- Kvalita poskytovaných služieb
- Konkurenčná štruktúra trhu
- Celkový a relatívny podiel na trhu
- Vzťahy so zákazníkmi
- Spokojnosť zákazníkov s poskytovanými službami³⁷

Faktory podnikových a pracovných zdrojov sú taktiež veľmi podstatnou zložkou, pri ktorej sa neupúšťa od dôraz pri analýze. Je nevyhnutné sa im venovať, pretože sú schopné výrazným spôsobom ovplyvniť konkurenčnú výhodu podniku a preto ich

³⁶ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Nakladatelství C H Beck, 2006. ISBN 978-80-7179-453-0.

³⁷ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Nakladatelství C H Beck, 2006. ISBN 978-80-7179-453-0.

z analýzy nemožno vynechať. Medzi hlavné oblasti skúmania týchto faktorov môžeme zaradiť nasledujúce príklady:

- Účinnosť organizačnej štruktúry
- Pracovná klíma a kultúra (jej súlad so stratégiou)
- Veľkosť podniku v rámci segmentu,
- Skúsenosti a motivácia riadiacich pracovníkov
- Schopnosť ľudských zdrojov pracovať ako tím
- Účinnosť informačného systému
- Hospodárnosť podniku
- Účinnosť personálnej a sociálnej politiky
- Kvalifikácia a kompetentnosť pracovníkov – kvalita ľudských zdrojov
- Účinnosť strategického riadenia³⁸

V otázke výrobných faktorov a riadenia výroby nemusíme venovať prílišnú pozornosť v našom prípade, nakoľko sa nejedná o výrobný podnik, ako bolo skôr spomenuté, za zmienku však stojí, že sem môžeme zaradiť využiteľnosť energií, porovnávanie vstupných nákladov s konkurenciou, riadenie zásob či kvality. Poslednou veľkou skupinou faktorov v rámci analýzy firemných faktorov sú faktory finančné a rozpočtové. Vo veľa prípadoch sú považované práve tieto finančné faktory za tie najdôležitejšie, avšak len z ohľadom na rozpočet a prevláda názor, že sú to krátkodobé pohľady a nepozerajú sa na skutočnosti ako na celok, opak je však pravdou, finančné a rozpočtové faktory musia byť výhradne zahrnuté do tvorby strategických plán, či už krátkodobých alebo dlhodobých a je žiadúce im venovať čas a analýzu. Pomocou tejto analýzy sme schopní prognózovať trh, vývoj, štruktúru kapitálu, zaistiť alokáciu potrebných zdrojov, či ďalšie životu nevyhnutné oblasti pre efektívne strategické riadenie spoločnosti. Spomínaná analýza finančných faktorov sa zameriava na dve hlavné problémové oblasti, a nimi sú posúdenie finančného zdravia firmy, a posúdenie reálnosti aplikácie navrhovaného strategického rozvoja.³⁹

³⁸ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Nakladatelství C H Beck, 2006. ISBN 978-80-7179-453-0.

³⁹ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Nakladatelství C H Beck, 2006. ISBN 978-80-7179-453-0.

Medzi najznámejšie a najpoužívanéjšie ukazovatele finančnej analýzy môžeme radiť ukazovatele likvidity, ukazovatele zadlženosti, efektívnosti využívania zdrojov či ukazovatele ziskovosti. Likvidita, alebo aj schopnosť hradiť svoje záväzky sa najčastejšie vypočítava ako podiel obežných prostriedkov ku súčasným záväzkom, ideálny pomer by sa mal nachádzať v intervale 2 až 3 násobku obežných aktív kryjúcich súčasné dlhy. Podstatné je však aby boli krátkodobé, teda obežné aktíva efektívne využívané, v opačnom prípade nemusí vysoká likvidita znamenať pozitívnu výpovednú hodnotu. V USA sa používa aj ukazovateľ takzvanej rýchlej likvidity, kde sú od obežných aktív odčítané zásoby, v tomto prípade je ideálna hodnota okolo 1. Ukazovatele zadlženosti zase vyjadrujú, aké množstvo, respektíve výška dlhov pripadá na celkové aktíva, inými slovami vyjadruje mieru financovania cudzím kapitálom. Vzťah pre výpočet miery zadlženosti je celkové záväzky v pomere ku celkovým aktívam. Jeho hodnota by nemala prekročiť 0,5 (v niektorých prípadoch, najmä v bezpečných segmentoch je to akceptovateľné, jedná sa však skôr o výnimky), teda celkové aktíva by mali byť kryté cudzími zdrojmi maximálne z polovice celkového kapitálu. Čiže vlastný a cudzí kapitál by mal byť maximálne v pomere 1:1.⁴⁰

Čo sa týka ukazovateľov efektívneho využívania zdrojov, inak povedané ukazovateľov aktivity, tak tu sa najčastejšie vyjadrujú tieto miery v obratoch, napríklad v obrate aktív (tržby delené celkové aktíva), obrat zásob (tržby lomené zásoby) alebo doba obratu pohľadávok (tržby delené krátkodobé pohľadávky). Poslednou skupinou, alebo druhom ukazovateľov sú ukazovatele rentability či ak chcete ziskovosti. Vyjadruje sa nimi miera efektívnosti podniku, napríklad čistý zisk/ tržby, čiže marža. Alebo ROI (return on investment = návratnosť kapitálu), ktorý vyjadruje mieru návratnosti investícií, vzťah na výpočet tohto ukazovateľa je zisk pred zdanením a zúročením, vydelený celkovými aktívami, alebo taktiež čistý zisk vydelený celkovými aktívami.⁴¹

1.5.3 Analýza atraktivity trhu podľa Porterovho modelu 5 síl

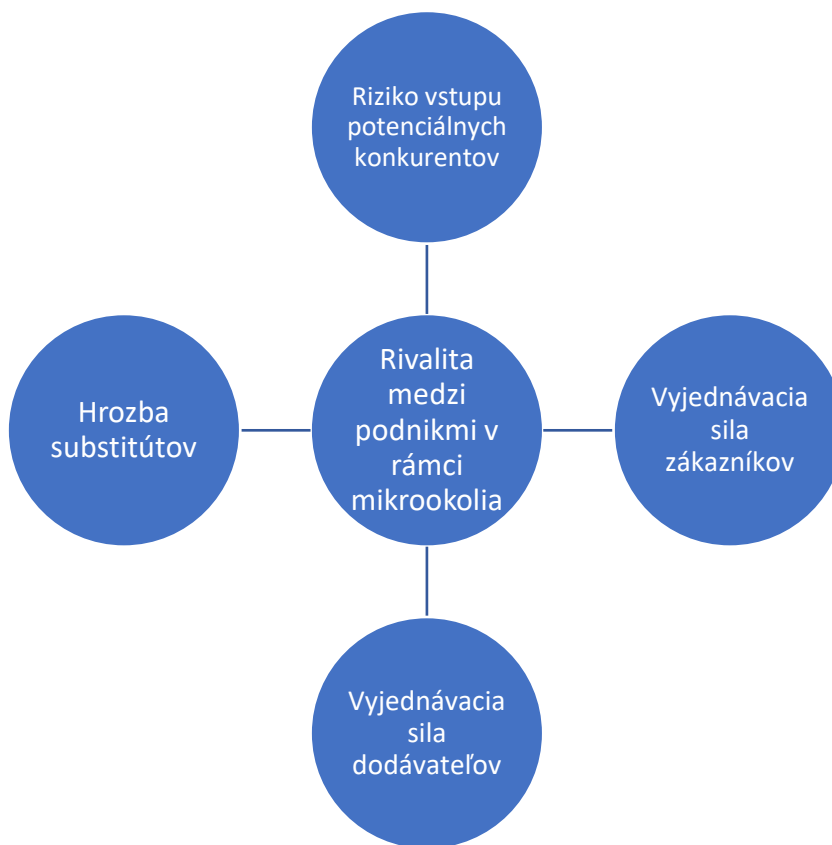
Úlohou pre každého manažéra je pravidelne analyzovať konkurenciu, a mať schopnosť odhaliť a predvídať potenciálne príležitosti a hrozby, ktoré na podnik pôsobia

⁴⁰ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Nakladatelství C H Beck, 2006. ISBN 978-80-7179-453-0.

⁴¹ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Nakladatelství C H Beck, 2006. ISBN 978-80-7179-453-0.

z vonkajšieho prostredia. Je potrebné vedieť využiť, v čo maximálnej miere poskytnuté príležitosti a všetky hrozby a riziká eliminovať na minimum. O niečom podobnom hovorí podrobne Porterov model 5 síl, ktorý je nápomocný pri analýze spomínanej konkurencie. Tento model sa zameriava na 5 hlavných oblastí, a faktorov vstupujúcich do analýzy, sú to tieto (taktiež aj graficky znázornené na obrázku č.4):

- Riziko vstupu potenciálnych konkurentov
- Rivalita medzi súčasnými podnikmi
- Vyjednávací sila zákazníkov
- Vyjednávací sila dodávateľov
- Hrozby substitútov⁴²



Obrázok 4 Porterov model 5 konkurenčných síl

(Zdroj:vlastné spracovanie podľa Dedouchová, Strategie podniku, str.18)

⁴² DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Nakladatelství C H Beck, 2001. ISBN 9788071796039

Porter pri popise svojho modelu tvrdí, že príležitosťou môže byť napríklad slabá konkurencia, pretože vám umožňuje dosahovať vyššie zisky, naopak hrozbou je logicky silná konkurencia, ktorá vám znižuje zisk. Práve zisk je v jeho teórii podstatným elementom, keďže úzko súvisí s cenou, ktorá ho tvorí, a maximalizácia zisku, respektíve jeho zvyšovanie je cieľom každého podniku. Dobrý manažér má byť schopný vedieť odhaliť tieto determinanty, poznať ich, odhadnúť ich výskyt a na základe poznania vhodne stanoviť stratégiu pre svoju spoločnosť. V podstate sa jedná o výber stratégie za účelom adaptácie sa na potenciálne hrozby jednej z 5 síl, ktoré sú analyzované pomocou tohto modelu.⁴³

Ak by sme sa pozreli bližšie na jednotlivé oblasti, respektíve konkurenčné sily, ktoré podliehajú analýze, tak je možné tvrdiť, že rivalita medzi podnikmi v rámci mikrookolía je charakteristická najmä cenovou bitkou, ktorá určuje rozsah rivality. Jedná sa najmä o silu tejto rivality, v prípade, ak je konkurencia slabá, vytvárajú sa tým príležitosti a potenciál na zvýšenie ceny a tým pádom aj zvyšovanie zisku a ziskovosti. V prípade, že je konkurencia silná, dochádza k cenovej konkurencii. Táto konkurencia limituje ziskovosť a znižuje výnosy, obecné sa dá tvrdiť, že čím vyššia rivalita, tým väčšia hrozba pre ziskovosť. Spomínaný rozsah ovplyvňujú tri hlavné faktory:

- Štruktúra mikrookolía
- Podmienky dopytu
- Veľkosť výstupných bariér z daného mikrookolía.⁴⁴

Štruktúru mikrookolía možno definovať ako pomerové vyjadrenie veľkosti podielov daných podnikov pôsobiacich v danom okolí. Rozlišujeme dva hlavné druhy štruktúr, jednou z nich je atomizovaná, respektíve atomizované mikrookolie. Táto štruktúra zahŕňa veľké množstvo malých a stredných podnikov bez žiadnej väčšej dominancie. Druhou z nich je konsolidované okolie, v tomto prípade hovoríme o zopár veľkých podnikoch, alebo o jednom veľkom. Inými slovami o oligopole, respektíve monopole. Atomizované okolie má vo všeobecnosti nízke vstupné bariéry a malú diferenciáciu produktov či služieb, tieto dva fakty vytvárajú tlak na pokles cien, pretože

⁴³ DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Nakladatelství C H Beck, 2001. ISBN 9788071796039

⁴⁴ DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Nakladatelství C H Beck, 2001. ISBN 9788071796039

dochádza k saturácii trhu. Z toho môžeme dedukovať, že atomizované okolie v praxi znamená skôr hrozbu ako príležitosť.

Riešením pre tento typ štruktúry je minimalizácia nákladov. Konsolidované okolie je príznačné najmä vysokou vzájomnou závislosťou jednotlivých podnikov, to znamená, že ak bude jeden podnik tlačiť na pokles cien, donúti to aj ostatné podniky znížiť cenu. Podmienky dopytu sú klasickým obrazom trhu, ak dopyt stúpa, vytvárajú sa tým príležitosti pre rozšírenie podielov jednotlivých podnikov, pre zvyšovanie tržieb, pre celkovú expanziu. K rastu dopytu môže dôjsť buď v dôsledku prírastku nových zákazníkov, alebo tým, že súčasní zákazníci nakupujú viac. Klesajúci dopyt vzniká buď z dôvodu poklesu zákazníkov, alebo poklesu ich dopytu, tento trend zvyšuje rivalitu medzi podnikmi a predstavuje pre nich potenciálnu hrozbu, logicky.⁴⁵

Tu dochádza k prieniku s posledným faktorom, a to je veľkosť výstupných bariér z mikrookolía. V prípade, že dopyt má klesajúcu tendenciu, podniky sa snažia o presun svojho poľa pôsobnosti do iných segmentov trhu, do iného okolia. Veľkosť týchto výstupných bariér determinuje výšku závislosti podnikov na nepriaznivej situácii, medzi takéto bariéry môžeme zaradiť napríklad minulé investície do strojov, ktoré nenájdu využitie v inej oblasti a stávajú sa tým nepredajné, respektíve nerentabilné. Hrozba vstupu nových konkurentov je podmienená niekoľkými faktormi, a najmä veľkosťou vstupných bariér daného mikrookolía. Potenciálnymi konkurentami sú podniky, ktoré si aktuálne nekonkurujú, ale môžu to urobiť, ak sa tak rozhodnú. Bránia im v tom viaceré veličiny, najvýznamnejšou je oddanosť zákazníkov, obecné sa dá tvrdiť, že výška bariér je priamo úmerná nákladom na prekonanie týchto bariér. Výšku bariér môže ovplyvniť taktiež obrat celého mikrookolía, takisto tu platí priama úmera. Ďalšími dvomi významnými faktormi sú absolútne nákladové výhody a miera hospodárnosti. Oddanosť zákazníkov je závislá najmä na reklame, inzercii, či kvalite a starostlivosti o zákazníkov. Nákladové výhody vyplývajú z dokonalejšej technológie, či z väčšej dostupnosti finančných zdrojov, keďže sú podnikmi overenými, a tým pádom aj dôveryhodnejšími v očiach veriteľov. Vzťah medzi nákladovými výhodami a veľkosťou podielu na trhu, asi tak sa dá charakterizovať miera hospodárnosti, čím má podnik vyšší podiel na trhu a menšie náklady, tým vytvára vyššie bariéry vstupu pre svojich potenciálnych

⁴⁵ DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Nakladatelství C H Beck, 2001. ISBN 9788071796039

konkurentov. Treba však podotknúť, že všetky tieto faktory spolu súvisia a sú na sebe závislé.⁴⁶

Vyjednávacia sila dodávateľov závisí na ich schopnostiach. Dodávatelia vo väčšine prípadov tlačia, celkom logicky, na rast cien za dodávané služby, tento scenár im umožňujú napríklad ak je na trhu málo substitútov, alebo v prípade, že je pre zákazníka príliš nákladné prejsť od jedného dodávateľa k druhému, z dôvodu diferenciácie dodávateľov. Zákazníci a ich vyjednávacia sila spočíva najmä v tlaku na ceny a kvalitu dopytovaného tovaru či služieb. Ich sila rastie vtedy, keď je na trhu veľa malých podnikov, a zákazníkmi sú veľké podniky, ktoré dopytujú väčšie množstvo. Alebo taktiež v prípade, že si môžu vybrať medzi produktami a službami v rovnakej cene od viacerých podnikov, tým pádom sa dostávajú do role, kedy môžu tlačiť na pokles cien. Hrozba substitútov je v skutku jednoduchá záležitosť, ak je na trhu veľa substitútov, dochádza k limitovaniu ceny, ktorá vedie k poklesu ziskov. V opačnom prípade je možné si dovoliť cenu dvíhať, a schopnosť uvedomiť si tento fakt, a prakticky ho využiť vo svoj prospech, by sa mala odzrkadliť v stratégii.⁴⁷

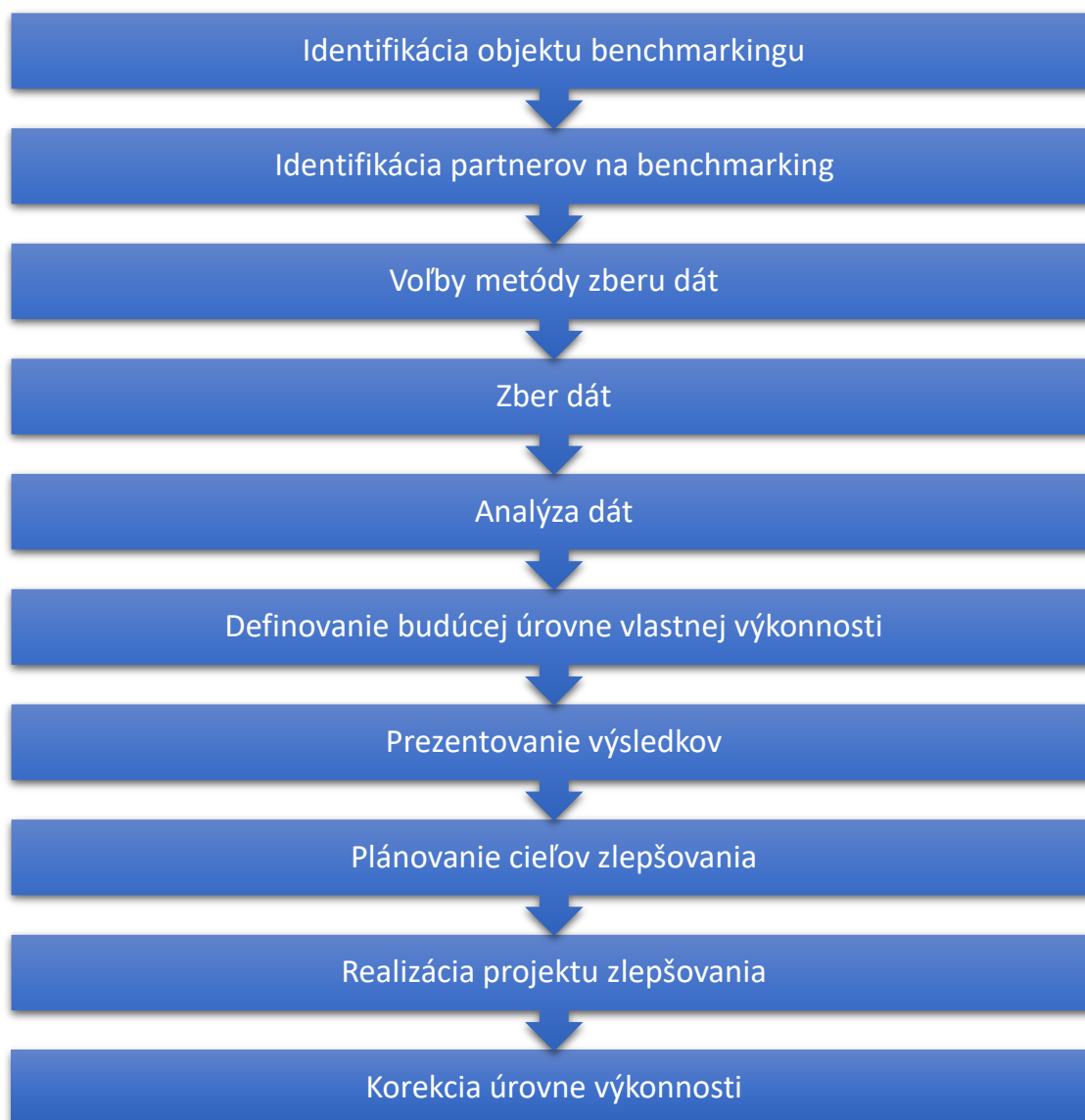
1.5.4 Konkurenčný benchmarking

Benchmarking je jednou z najviac využívaných metód analýzy, ktorá poskytuje prínosné informácie pre podnik a jeho budúcnosť. Charakterizovaný by mohol byť ako metóda stanovovania cieľov s použitím externých informácií, na rozdiel od kontroly všeobecnej, ktorá porovnáva skutočnosti s cieľmi interne. Externé informácie pomáhajú manažérom, respektíve podnikom lepšie plánovať, prijímať kvalitnejšie rozhodnutia alebo aj zlepšiť kontrolu. Porovnanie napríklad nákladovej štruktúry, pri tvorbe investičných plánov, môže byť prínosné z pohľadu efektívneho rozhodovania sa. Pre správnu analýzu a správne použitie benchmarkingu je dôležitý vhodný výber ukazovateľov, partnerov na komparáciu, kvalita dát a mnohé ďalšie aspekty, proces benchmarkingu si pre svoju úspešnosť a prínosy vyžaduje poctivú prípravu a vhodnú formu. Vo všeobecnosti sa zameriavame pri benchmarkingu na identifikáciu relatívnej úrovne výkonnosti, najmä v tých oblastiach, v ktorých si myslíme, že zaostávame oproti konkurencii. Na konci analýzy by sme mali mať vedomosť o tom, ktorý spôsob je

⁴⁶ DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Nakladatelství C H Beck, 2001. ISBN 978-80-7179-6039

⁴⁷ DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Nakladatelství C H Beck, 2001. ISBN 978-80-7179-6039

takzvaný „best practises“, teda ako sa to má robiť najlepšie, a potom platí predpoklad, že ak si tieto postupy osvojíme, príde k zlepšeniu výkonnosti. V skratke treba sa učiť od najlepších, a práve na to metóda benchmarkingu slúži.⁴⁸ Nižšie na obrázku číslo 5 sú naznačené etapy benchmarkingu.



Obrázok 5 Etapy benchmarkingu

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa Nenadál, 2015, str.77)

Medzi vhodné oblasti zahrnuté do benchmarkingu môžeme zaradiť rentabilitu, produktivitu, investície, spokojnosť zákazníkov, vedenie ľudí, spokojnosť zamestnancov,

⁴⁸ KUBÁLKOVÁ, Markéta. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza (+ CD)*. Nakladatelství C H Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-154-3.

rast, inovácie, finančné riadenie, či dodávateľov. Porovnávame vždy so vzorkou firiem, buď podľa počtu zamestnancov, ročných tržieb alebo podľa odvetvia.⁴⁹

Benchmarking podľa objektu skúmania môžeme deliť na konkurenčný, funkcionálny alebo generický. Nás bude najviac zaujímať práve konkurenčný, pretože tento druh použijeme aj v analytickej časti. V tomto prípade hovoríme o zameraní sa na určitý produkt či službu, respektíve výkonnosť priamych konkurentov na trhu. Využíva sa najmä pri porovnávaní poskytovateľov rovnakých služieb, čo je práve prípad analyzovaného podniku. Považuje sa za najnáročnejší druh benchmarkingu a vyžaduje veľkú vzájomnú dôveru zúčastnených strán, na konci celého procesu potom stojí porovnanie kľúčových ukazovateľov výkonnosti.⁵⁰

1.5.5 Analýza obecného prostredia pomocou metódy SLEPTE

Táto analýza sa vyznačuje najmä tým, že sa snaží o komplexnú analýzu celého makrookolia a faktorov, ktoré dané okolie tvoria a tým vytvárať základ pre stanovovanie stratégie, tvorbu plánovania podnikov, pomáha pri rozhodovacom procese, v skratke je prínosná pre budúce fungovanie akéhokoľvek podniku. Faktory, ktoré vstupujú do tejto analýzy, a s ktorými analýza pracuje sú predovšetkým ekonomické, legislatívne, politické, technologické, ekologické a sociálne (alebo sociálno-kultúrne).⁵¹

Tento prístup identifikuje kľúčové trendy a vplyvy z vonkajšieho prostredia podniku, zaoberá sa definovaním faktorov, ktoré môžu pomôcť firme určiť príležitosti a hrozby, pomôcť pri tvorbe budúcich plánov, na rôzne prognózy a takisto pri rozhodovaní. Hovorí aj o prípadných zmenách, aj s ich potenciálnymi dopadmi, hľadá odpovede na otázky ohľadom konkurencie, či aj na nich budú mať tieto zmeny vplyv, takisto ich dopad na stratégiu ako takú. Poďme si teda bližšie predstaviť jednotlivé oblasti tejto analýzy. Sociálne faktory, respektíve spoločenské trendy sú schopné mať výrazný vplyv na dopyt a ponuku tovarov a služieb, pretože ju svojím spôsobom sami tvoria, preto je nevyhnuté sa venovať nasledovným skutočnostiam pri analýze vonkajšieho prostredia:

- Mobilita pracovnej sily

⁴⁹ BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

⁵⁰ NENADÁL, Jaroslav a kol.. *Moderní management jakosti*. Albatros Media a.s., 2015. ISBN 978-80-7261-392-2.

⁵¹ DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Nakladatelství C H Beck, 2001. ISBN 978-80-7179-6039.

- Demografické zmeny (napr. mortalita, natalita, prírastky a úbytky obyvateľstva)
- Rozdelenie príjmov obyvateľstva
- Kúpna sila a životné náklady
- Životný štýl a životná úroveň obyvateľstva
- Sociálne trendy – využitie digitálneho sveta, online nákupy
- Významnosť ochrany životného prostredia – vnímanie obyvateľmi
- Diverzita spoločnosti
- Počet pracovnej sily a ich kvalifikácia⁵²

Legislatívne alebo právne faktory, sú rôzne normy, zákony, vyhlášky ovplyvňujúce podnikanie na danom území, môžu mať výrazný vplyv na budúcnosť podniku. S ohľadom na rozmanitosť trhu a rôzne formy podnikania sem môžu spadať naozaj široké spektrum právnych noriem, medzi príklady takýchto faktorov môžeme zaradiť:

- Daňové zákony
- Protimonopolné zákony
- Občiansky zákonník
- Zákony o ochrane životného prostredia
- Obchodný zákonník
- Štátne regulácie
- Tarify, clá, limity pre import/export
- Ochrana osobného vlastníctva⁵³

Ekonomické faktory sú jedným z najvýznamnejších faktorov, ktoré na podnik môžu mať vplyv, a to výrazný. Pretože sa jedná o celkový ekonomický rast vo svete, či na určitom území, vývoj makroekonomických ukazovateľov a tieto so sebou môžu niesť určitú mieru rizika, ale zároveň aj príležitostí, medzi tie najznámejšie a najpodstatnejšie ekonomické faktory môžeme zaradiť:

⁵² MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

⁵³ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

- Bankový systém, stav bankovníctva (úvery, úspory)
- Daňové zaťaženie
- Inflácia
- Príjmy a náklady práce
- Cenová politika
- Nezamestnanosť
- Vývoj úrokových mier⁵⁴

Nie menej dôležitými faktormi sú faktory politické. Nakoľko samotná politika môže mať vplyv na tvorbu legislatívnych faktorov, taktiež aj na ekonomické faktory, je potrebné ju podrobiť analýze a pri tom sa zamerať na nasledovné skutočnosti:

- Ekonomická politika vlády
- Plánované vládne výdaje, rozpočty, dotácie, stimuly
- Stabilita vlády a politického prostredia
- Rôznorodosť politických strán, nálada v krajine
- Názory na kultúrno-spoločenské a náboženské otázky
- Účasť v medzinárodných organizáciách
- Plány v zavádzaní regulácií (kvóty, clá, tarify)⁵⁵

Technologické faktory môžu mať skutočne výrazný vplyv na podnikanie v rôznych oblastiach, jedna vec je faktom, a to neustály vývoj a progres technológií ako takých, čím sa vytvára tlak na podniky, aby aj tie boli schopné prispôbovať sa týmto zmenám a hlavne v dnešnej dobe pandémie, kedy sa svet posúva do digitálnej formy, je obzvlášť potrebné pre podniky, aby dôkladne analyzovali faktory technologické, pre ich dokonalé poznanie. Medzi tie najvýznamnejšie príklady technologických faktorov môžeme zaradiť:

- Inovácie (voľba vhodných, prispôbovanie tempu vývoja)
- Výdavky vlády na podporu vedy a výskumu
- Podpora výskumu a vývoja v podnikateľských segmentoch

⁵⁴ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

⁵⁵ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

- Vplyv informačných technológií na cenu a kvalitu tovarov a služieb
- Rozvoj internetu a mobilných sietí
- Telekomunikačné a distribučné mechanizmy, vývoj a trendy
- Substitúty produktov s ohľadom na technológiu
- Databázy, vplyv digitálnej formy dát⁵⁶

Ekologické faktory sa môžu líšiť štát od štátu, územie alebo región od zvyšku a okolia daného regiónu, preto je potrebné brať vždy lokálny ohľad, no taktiež aj so zreteľom na globálny aspekt. Každý podnik by mal mať prehľad o týchto reguláciách, zvyklostiach a nariadeniach, ktoré sa týkajú ochrany životného prostredia, a teda faktorov ekologických, respektíve environmentálnych. Z celého radu týchto faktorov môžeme vypíchnúť tieto:

- Obnoviteľné zdroje energií
- Odpadové hospodárstvo, recyklácia
- Klimatické podmienky, vplyv globálneho otepľovania
- Emisné normy, ochrana životného prostredia
- Dostupnosť vody, využiteľnosť
- Trvalo udržateľný rozvoj⁵⁷

1.6 Analýza výsledkov pomocou matice SWOT

Zavŕšením všetkých analýz a celkovej analýzy často býva identifikácia súčasných slabých a silných stránok podniku, budúcich príležitostí a hrozieb, a definícia konkurenčnej výhody spolu s kľúčovými faktormi úspechu. Na vyjadrenie týchto skutočností a faktorov dokonale slúži analýza SWOT. Takmer pri každej strategickej analýze sa používa metóda analýzy SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats), ktorá sa zameriava na štyri hlavné oblasti a tými sú silné a slabé stránky podniku, a príležitosti a hrozby, ktoré na podnik čakajú v jeho vonkajšom prostredí. Na vyjadrenie a interpretáciu týchto oblastí sa najčastejšie používa grafické znázornenie pomocou štyroch kvadrantov, kde každú oblasť reprezentuje vždy jedna spomínaná oblasť,

⁵⁶ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

⁵⁷ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

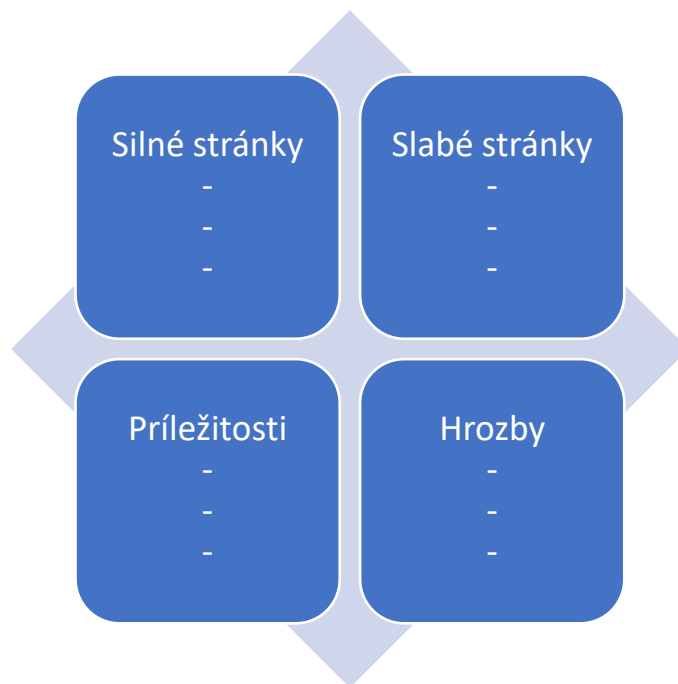
respektíve faktor. Výhodou analýzy je SWOT je, že je schopná prevziať informácie, dáta a zistenia aj z iných dielčích aktivít a analýz, a následne ich odprezentovať a vhodne interpretovať vo forme už spomínaného zobrazenia v kvadrantoch. Ďalšími spôsobmi na zber informácií, poskytujúcich východiská pre tvorbu a aplikáciu SWOT analýzy môžu byť porovnávanie s konkurentami (benchmarking), rozhovory či brainstorming. Vhodnosť tejto metódy je demonštrovaná aj časom, pretože je schopná reflektovať realitu súčasnosti, v prípade opakovaného vykonania analýzy umožňuje aj komparovať tieto výsledky a tým pádom zhodnocovať pozitívny či negatívny vývoj.⁵⁸

Vznik tejto analýzy môžeme popísať ako spojenie dvoch samostatných analýz, SW a OT, kde jedna sa zameriavala na slabé a silné stránky, druhá na príležitosti a hrozby. Symbiózou týchto dvoch analýz sa dosiahne komplexnejší pohľad a výstup pre podniky. Odporúča sa začínať analýzou príležitostí a hrozieb, pretože tie sa nachádzajú v externom prostredí podniku, ktoré sa skladá z takzvaného makrookolia podniku, to znamená je potrebné zanalyzovať ekonomické, sociálne, politické a ďalšie faktory, podobnosť možno hľadať u analýzy SLEPTE. A mikrookolia podniku, kam môžeme zaradiť zákazníkov, dodávateľov, konkurenciu, v tomto prípade vidíme podobnosť u Porterovho modelu 5 síl.

Ak prebehla analýza OT dôkladne, je možné pristúpiť k druhej časti analýzy, a tou je analýza SW, teda silných a slabých stránok podniku, v rámci tejto analýzy sa zameriavame na vnútorné prostredie firmy, kam radíme veličiny ako ciele, procesy, systémy, firemná kultúra, organizačná štruktúra, kvalita manažmentu a tak ďalej. Pri tejto analýze možno využiť poznatky z marketingu a uplatniť analýzu 4 P, teda produkt, cena, distribúcia a podpora predaja. Jej uplatnenie však nastáva aj pri sumarizácii predošlých analýz, na formuláciu zistení a poznatkov do jednotnej formy.⁵⁹ Na nasledujúcej strane sa nachádza aj graficky znázornená matica SWOT, na obrázku číslo 6, rozdelená do svojich typických 4 kvadrantov.

⁵⁸ KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Moderní přístupy k řízení výroby*, 2. vydání. Nakladatelství C H Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-119-2.

⁵⁹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar.. *Strategický marketing - Strategie a trendy – 2., rozšířené vydání*. Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.



Obrázok 6 SWOT kvadranty

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa Jakubíková, 2013, str.103)

1.6.1 Vyhodnotenie SWOT, odvodenie TOWS a metodika IFE a EFE

Medzi hlavné nevýhody matice SWOT sa vo všeobecnosti považuje jej statickosť a subjektivita. V praxi sa využíva pomerne často, avšak jej prínosy sú nie príliš podstatné pre tvorbu stratégie a strategických plánov. V súčasnosti sa už často krát nahradzuje takzvanou maticou TOWS, ktorá umožňuje podrobnejší rozbor a je schopná určovať konkrétnejšie stratégie.

Táto matica vytvára zo 4 kvadrantov 4 typy stratégií, rôznou kombináciou jednotlivých kvadrantov. Jedná sa konkrétne o stratégiu SO (silné stránky a príležitosti), ktorá sa považuje za ofenzívnu stratégiu, potom WO stratégia (slabé stránky a príležitosti), ktorá sa naopak považuje za prístup defenzívny, či opatrný. Pri prvej spomenutej hovoríme o súlade zdrojov a dopytu, či komparatívnej výhode, v prípade opatrnej stratégie sa najčastejšie pristupuje k investíciám do produktov, či kooperácii. S kvadrantom hrozieb vytvárajú silné a slabé stránky ďalšie dve možné stratégie, a to sú stratégie ST a WT, pri ST sa spoločnosť snaží vo svojej stratégií presadzovať mobilizáciu

zdrojov na prekonanie hrozieb, v tej druhej stratégii sa bohužiaľ často krát pristupuje k ustupovaniu, robeniu kompromisov a v niektorých prípadoch k odchodu z trhu.⁶⁰

Zo spomínaných dvoch typov matíc SWOT a TOWS môžu vychádzať a používajú sa metodiky modelov matíc EFE či IFE. V prípade EFE hovoríme o matici, ktorá vyjadruje hodnotenie faktorov externej analýzy. Cieľom EFE matice je definovanie kľúčových faktorov z už spoznaných príležitostí a hrozieb, ktoré môžu mať zásadný vplyv na stratégiu a strategický zámer spoločnosti, podmienkou je taktiež časová zhoda pôsobenia faktorov so strategickým plánom. V grafickej forme modelu tejto matice sa v jednotlivých stĺpcoch vyjadrujú okrem faktorov aj váha, stupeň vplyvu faktoru a ich súčin. Matica je rozdelená ešte na príležitosti a hrozby, takisto sa uvádzajú aj súčty týchto hodnôt v poslednom riadku tabuľky. Druhým typom modelu matice je IFE, tá práve hodnotí faktory internej analýzy, a aplikuje sa vo vzťahu ku strategickému zámeru. Namiesto determinantov príležitosti a hrozby sa používajú druhé dva kvadranty z matice SWOT a to silné a slabé stránky podniku, ostatná konštrukcia matice je totožná.⁶¹

Pred samotnou tvorbou spomínaných matíc je bezpochyby potrebné vykonať určité analýzy okolia, konkrétne, už častokrát spomínaného, externého a interného, ktoré sa skladá z troch častí a tie sú makro prostredie, mezo prostredie a mikro prostredie. Do makro prostredia najčastejšie zaraďujeme všetky faktory a subjekty podliehajúce analýze metódou SLEPTE, teda napríklad politické, sociálne, ekonomické, v prípade operovania aj na zahraničných trhoch, tak aj o nadnárodných. V analýze mezo prostredia sa približuje metodologicky k Porterovmu modelu 5 síl, a hovoríme v podstate o analýze trhu, kam patria subjekty ako zákazníci, dodávatelia, konkurenti, substitúty a distribúcia. Tieto dve prostredia môžeme zaradiť do externej analýzy, v tej internej sa naopak venujeme mikro prostrediu, ktoré reprezentujú najmä zdroje strategického záujmu. Analýza týchto okolí vie byť veľmi užitočná pri tvorbe samotného strategického zámeru, pretože v sebe nesie informácie o silných a slabých stránkach podniku, takisto aj o príležitostiach a hrozbách, ktoré majú zásadný vplyv na tvorbu stratégie, vychádzajúcej z dlhodobých cieľov.

⁶⁰ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing - Strategie a trendy – 2., rozšírené vydání*. Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

⁶¹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing - Strategie a trendy – 2., rozšírené vydání*. Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

Ak už sú vykonané spomínané analýzy, je možné pristúpiť k tvorbe matíc IFE a EFE. Tvorba takýchto matíc pozostáva z niekoľkých krokov, napríklad u matice EFE je postup nasledovný. Prvým krokom je vytvorenie tabuľky s významnými príležitosťami a hrozbami, ktoré môžu ohroziť strategický zámer firmy. Nasleduje výber vhodné a rovnakého počtu príležitostí a hrozieb, aby bola matica symetrická. V treťom kroku sa priradujú váhy rizikového faktora jednotlivým príležitostiam a hrozbám podľa ich dôležitosti, váha môže byť len v rozsahu 0,00 až 1,00, a celkový súčet váh príležitostí a hrozieb je rovných 1,00. Potom prichádza na rad stanovenie stupňa vplyvu, to jest ohodnotenie stupňa rizika, a to v rozmedzí 1 až 4, kde 1 = nízky, 2 = stredný, 3 = nadpriemerný a 4 = najvyšší. Každá váha sa násobí stupňom tohto vplyvu a tým vzniknú vážené hodnoty. To je v podstate krokom posledným, teda stanovenie celkového váženého ohodnotenia, sčítaním jednotlivých vážených hodnôt. Toto celkové ohodnotenie je v podstate vyjadrením citlivosti strategického zámeru spoločnosti, v prípade EFE matice na externé prostredie. Ako bolo spomenuté vyššie, v prípade matice IFE je postup tvorby totožný s EFE maticou, len sa jedná o silné a slabé stránky a teda zameriavame sa na interné prostredie podniku.⁶² Hrubý náčrt EFE matice sa nachádza nižšie na obrázku číslo 7.

	Faktor	Váha	Stupeň vplyvu	Váha x stupeň vplyvu
Príležitosti				
1. XXX				
2. YYY				
Hrozby				
1. XXX				
2. YYY				
Súčet		1,00		Σ

Obrázok 7 Matica EFE

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa Jakubíková, 2013, str.131)

⁶² FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 978-80-247-8143-3.

1.6.2. Tvorba potenciálnych variantov stratégie pomocou matice IE

V prípade matice IE hovoríme o spojení dvoch matíc spomenutých v predchádzajúcej kapitole, a teda vychádza z matíc IFE a EFE. Jedná sa o maticu, ktorá slúži na stanovenie vhodných stratégií vychádzajúcich zo záverov analýzy externého a interného prostredia firmy, a stanovuje sa pre firmu ako celok, respektíve aj prípadne pre jeho časti, teda divízie a portfólio divízií. V tom prípade je možné zapojiť do matice aj percentuálne podiely jednotlivých divízií povedzme na obrate, alebo tvorbe zisku podniku.⁶³

Externé hodnotenie	3 – vysoké	I.	II.	III.
	2 – stredné	IV.	V.	VI.
	1 - nízke	VII.	VIII.	IX.
		1 - silné	2 - stredné	3 - slabé
	Interné hodnotenie			

Obrázok 8 Matica IE

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa Fotr et al., 2012, str.53)

Z obrázku číslo 8 je možné dedukovať, že na osi Y sú vynesené hodnoty z externých faktorov (EFE) a na osi X zase celkové ohodnotenie interných faktorov (IFE). Tabuľka, respektíve graf sa člení na 9 polí, ktoré predstavujú a reprezentujú buď pozície jednotlivých divízií, alebo výrobných skupín či projektov, ktorých pozícia bola stanovená na základe dôkladnej internej a externej analýzy a hodnotenia. Celkovú pozíciu firmy možno stanoviť na základe rozdelenia týchto polí na tri oblasti, ktorej odpovedá vždy vhodný typ stratégie. Polia I., II., IV. sa označujú ako oblasti so stratégiou „Stavaj a udržiavaj rast“ a v tomto prípade hovoríme o stratégii vo forme penetrácie trhu, rozvoja trhu, vývoja nových produktov alebo služieb, či určitej forme integrácie. V poliach vyplnených oranžovou farbou, teda III., V. a VII. označujeme oblasť so stratégiou „Udržiavaj a potvrdzuj“, najčastejším spôsobom implementácie takejto stratégie, respektíve

⁶³ FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 978-80-247-8143-3.

jej prejavom je opäť vývoj nových výrobkov alebo penetrácia na nové trhy. Posledné tri polia, červené VI., VIII. a IX. sú považované za oblasti, kedy sa odporúča defenzívna stratégia, najčastejšie vo forme opustenia trhu a likvidácie a jednotne ich môžeme označiť ako „Žni a zbav sa“. ⁶⁴

1.7 Analýza a identifikácia rizík

V súvislosti so zavádzaním možných variantov stratégií, ktorých dielčiami súčasťami sú aj mnohé projekty, procesy, akcie a aktivity, vznikajú pri ich napĺňaní aj riziká. Rizikom vo všeobecnosti rozumieme určitý neistý prípad, alebo situáciu, ktorá môže mať potenciálny negatívny dopad na celkovú úspešnosť projektu, alebo jeho časť, v tomto prípade na celkovú a čiastkovú implementáciu stratégie. Riziká ako také sa vyskytujú vo všetkých druhoch projektov, bez ohľadu na ich rozsah či komplexnosť, a preto je ich riadenie neodmysliteľnou a veľmi podstatnou súčasťou úspešného zavádzania akéhokoľvek projektu, teda aj stratégie. V prípade rizík spojených s acyklickými dejmi hovoríme o značne vyššom riziku, ako je tomu pri rizikách spojených s dejmi pravidelnými, čiže cyklickými. Napríklad neskoré zavedenie produktu na trh môže spôsobiť oveľa väčšie škody, preto je aj samotné riziko väčšie. Cieľom riadenia rizík je predbežné poznanie týchto rizík, a tým pádom, podnik získava výhodu, dokáže aktívne pracovať s rizikom a znižovať jeho potenciálnu mieru dopadu a rozsah tohto dopadu. Zároveň sa v rámci riadenia rizík pripravuje aj súhrn korekčných opatrení, ak by k naplneniu daného rizika, aj napriek všetkým aktivitám vykonávaných na zamedzenie a maximálne eliminovanie rizika, došlo. ⁶⁵

Posudzovanie spomínaných rizík je možné dvoma spôsobmi, a to buď kvalitatívne alebo kvantitatívne. Medzi metódy, ktoré popisujú riziká, stanovujú prípadné straty či pravdepodobnosti uskutočnenia slovne, teda kvalitatívne metódy, môžeme zaradiť napríklad Delfskú metódu. Do druhej skupiny metód posudzovania rizík, to znamená tých kvantitatívnych, ktoré vyjadrujú pravdepodobnosti, straty a celkové ohodnotenia, číselne,

⁶⁴ FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 978-80-247-8143-3.

⁶⁵ MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy*. Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5321-8.

radíme napríklad metódu RIPRAN. Táto metóda je bližšie obsiahnutá nižšie v kapitole 1.7.1.⁶⁶

1.7.1 Metóda RIPRAN

Ako už bolo v práci vyššie spomenuté, jedná sa o kvantitatívnu metódu v procese riadenia rizík, a jej názov je odvodený v skutku jednoducho a to RI – risk, PR – project a AN – analysis, teda analýza projektových rizík. Považuje sa vhodnú a doporučenú formu analýzy a skladá sa zo 4 základných krokov (pod pojmom projekt je možné si predstaviť stratégie, respektíve jej dielčie časti a varianty):

1. Identifikácia nebezpečenstiev projektu
2. Kvantifikovanie rizík projektu
3. Reakcie na riziká projektu
4. Celkové posúdenie rizík v projekte⁶⁷

Proces a analógia jednotlivých krokov je zrejmä, avšak je potrebné bližšie popísať jednotlivé kroky, ktoré sa skladajú z viacerých dielčích aktivít. V prvom kroku pri identifikovaní nebezpečenstiev projektu je vytvorený zoznam s hrozbami, ich potenciálnymi scenármi, v druhom kroku dochádza ku kvantifikácii rizík v podobe pravdepodobnosti, dopadu na projekt a hodnote rizika. Tretí krok sa týka najmä stanovovania opatrení, ktoré majú za cieľ znížiť riziko a jeho dopady, v súvislosti s týmito opatreniami sa stanovuje aj termín realizácie, vlastník rizika a taktiež predpokladané náklady. Výsledkom je nová hodnota rizika. V štvrtom kroku sa posudzuje celková hodnota rizika a vyhodnocuje sa, ako veľmi je projekt rizikový a či je možné a výhodné ho prevádzať v praxi.⁶⁸

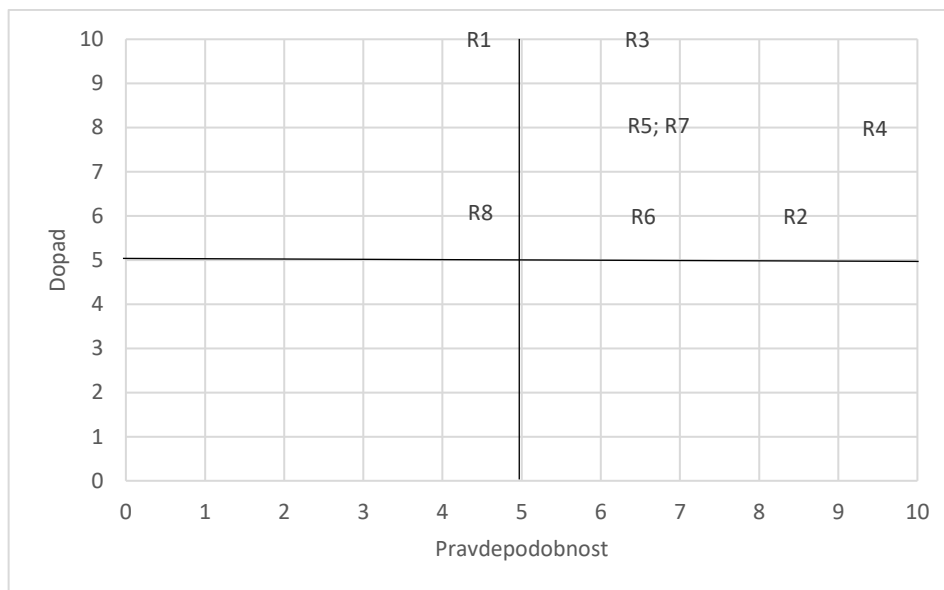
Ďalšou metódou analýzy rizík, ktorá môže v podstate slúžiť podporne na predošlú RIPRAN metódu, je Skórovacia metóda. Na vyhodnotenie rizík v grafickej forme, teda okrem spomenutej tabuľky, ktorá nie je toľko prehľadná, slúži aj Skórovacia metóda, ktorá sa veľmi často používa na grafické vyjadrenie mapy rizík, s cieľom odhalenia tých najzávažnejších, pomocou rozdelenia grafu do štyroch kvadrantov, kde každý jeden

⁶⁶ MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy*. Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5321-8.

⁶⁷ MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy*. Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5321-8.

⁶⁸ MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy*. Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5321-8.

z kvadrantov reprezentuje určitú skupinu rizík na základe ich miery dopadu, a pravdepodobnosti uskutočnenia. Podobne ako je znázornené na grafe č.1 nižšie.



Graf 1 Mapa rizík

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa Lacko, 2012, str.96)

Do grafu sú nanášané hodnoty rizík spolu s ich pravdepodobnosťami, ktoré vytvárajú vo svojej kombinácii určitú polohu na osiach X a Y. Na osi Y je nanesená škála od 1 do 10 s možnými dopadmi jednotlivých rizík, tu je dôležité podotknúť, že aj v prípade metódy RIPRAN sa tieto dopady ohodnocujú na škále od 1 do 10. Naopak na osi X je nanesená pravdepodobnosť naplnenia rizika, a tu je tá škála celkom logická od 0% až do 100%, vyjadrená je však číselne v absolútnych hodnotách, teda takisto od 1 do 10.⁶⁹ Stredom oboch osí prechádza myslená čiara, ktorá rozdeľuje túto mapu na štyri už spomenuté kvadranty. Kvadrant vľavo hore vyjadruje riziká s významnými hodnotami, kvadrant vpravo hore dokonca riziká, ktoré sú kritické. Naopak spodné dva kvadranty, prvý vľavo zachytáva hodnoty rizík s prívlastkom bezvýznamných hodnôt s malým dopadom a malou možnosťou výskytu, ten druhý, napravo, zase kvadrant takzvaných bežných hodnôt, jedná sa totiž o relatívne vysokú pravdepodobnosť, avšak s nízkou mierou dopadu.⁷⁰

⁶⁹ DOLEŽAL Jan, Pavel MÁCHAL, Branislav LACKO a kol. *Projektový management podľa IPMA - 2., aktualizované a doplnené vydání*. Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.

⁷⁰ DOLEŽAL Jan, Pavel MÁCHAL, Branislav LACKO a kol. *Projektový management podľa IPMA - 2., aktualizované a doplnené vydání*. Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SÚČASNEJ SITUÁCIE

V kapitolách nižšie sa bude práca týkať najmä rôznych analýz vonkajšieho aj vnútorného prostredia spoločnosti Alrent.sk., ktorý podniká v oblasti cestovného ruchu, konkrétne poskytuje ubytovacie služby v Bratislavskom kraji, priamo v Bratislave. Postupovať sa bude smerom z vnútra von, tým pádom budú ako prvé vypracované a popísané analýzy interného podnikového prostredia, v ďalších kapitolách potom zase analýzy externého prostredia, či celého podnikateľského prostredia. Na základe týchto analýz bude možné pristúpiť k vypracovaniu IFE a EFE matíc, z ktorých vychádza IE matica a následne v ďalšej časti práce, návrhovej, bude stanovená na základe týchto výsledkov vhodný variant rozvoju podniku.

2.1 Popis analyzovaného podniku

Podnik podstúpený analýze, s názvom Alrent.sk s.r.o. má za sebou už 8 ročnú históriu, jeho vznik sa datuje na 4. október 2013 a jeho sídlo sa nachádza na Galvaniho 10, v mestskej časti Ružinov, v Bratislave. Prehľadnejšie sú informácie o spoločnosti vyobrazené v tabuľke č.1 nižšie.

Tabuľka 1 Prehľad informácií o analyzovanom podniku

(Zdroj: www.finstat.sk, 2021)

Názov	ALRENT.SK s. r. o.
IČO	47450321
DIČ	2023889219
IČ DPH	SK2023889219 podľa §4
Sídlo	Galvaniho 10, 821 04 Bratislava
Dátum vzniku	4. októbra 2013, Obchodný register Okresného súdu Bratislava I, oddiel: Sro, vložka č. 92581/B
Základné imanie	Podľa ORSR: 5 000 € / splatené 5 000 €

V priebehu času si od svojej prioritnej podnikateľskej činnosti, ktorou sú ubytovacie služby, osvojil aj mnohé ďalšie, ale tie priamo nesúvisia s analýzou pre túto prácu, preto sa im nebude venovať prílišná pozornosť, ale v obchodnom registri, respektíve na stránke www.finstat.sk (portál s databázou všetkých slovenských firiem a ich podrobnými informáciami) sa nachádzajú a dajú sa celkom jednoducho dohľadať.

Podľa kategórií podnikania v nomenklatúre SK NACE podniká analyzovaná spoločnosť pod činnosťou „Ubytovanie v ubytovniach a ostatné dočasné ubytovanie“ (SK NACE 55.90.9). Nižšie sa nachádzajú vypísané zvyšné činnosti, je ich celkovo 38, preto sú uvedené len niektoré a tie najvýznamnejšie (z tých, ktoré má firma uvádzané v obchodnom registri Slovenskej republiky):

- kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) alebo iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod)
- sprostredkovateľská činnosť v oblasti služieb
- sprostredkovateľská činnosť v oblasti obchodu
- sťahovacie služby
- kuriérske služby
- poskytovanie služieb rýchleho občerstvenia v spojení s predajom na priamu konzumáciu
- činnosť podnikateľských, organizačných a ekonomických poradcov
- prenájom nehnuteľností spojený s poskytovaním iných než základných služieb spojených s prenájomom
- skladovanie
- dokončovacie stavebné práce pri realizácii exteriérov a interiérov
- uskutočňovanie stavieb a ich zmien
- ubytovacie služby bez poskytovania pohostinských činností
- čistiace a upratovacie služby ⁷¹

Spoločnosť disponuje dvomi ubytovacími zariadeniami o kapacite 120 lôžok a 40 lôžok, obe budovy sú situované v Bratislave. Pri oboch takisto platí jeden menej priaznivý fakt a to, že sú len prenajaté, nie vlastnené spoločnosťou. Firma z počiatku svojej podnikateľskej činnosti pracovala len s jednou z týchto ubytovní, s kapacitou 120 lôžok, avšak svojou prosperitou a postupným zvyšovaním pozitívneho povedomia a získavaním zákazníkov musela pristúpiť k rozšíreniu svojej kapacity na pokrývanie potrieb svojich zákazníkov. Drvivú väčšinu týchto zákazníkov tvoria predovšetkým pracovné skupiny robotníkov, taktiež však aj početné skupiny zamestnancov z renomovaných podnikov,

⁷¹ FINSTAT.SK. ALRENT.SK s. r. o. - zisk, tržby, hospodárske výsledky a účtovné závierky. In: [cit. 20.04.2021]. Dostupné z: <https://www.finstat.sk/47450321>

ktoré sú vhodnými dlhodobými partnermi, keďže sa jedná o tradičné a dlhodobo úspešné spoločnosti.

Pri tvorbe loga spoločnosti sa vedúci pracovníci spolu s grafikmi sústredili na vystihnutie poslania firmy aj v grafickej podobe. Nižšie na obrázku číslo 9 je možné vidieť logo spoločnosti, v ktorom sú zakomponované prvky spojené s ubytovaním, a to napríklad symbol strechy, ktorý evokuje v zákazníkovi domov. V oblasti je taktiež dôležitý aj výber písma, farieb a všetkého s tým spoločným, preto sa rozhodli zvoliť názov v kapitálkach a pre farbu strechy zvolili modrú.



Obrázok 9 Logo spoločnosti

(Zdroj: www.ubytovna-alrent.sk, 2021)

2.2 Interná analýza firmy podľa McKinseyho model 7S

Začiatočnou využitou metódou je McKinseyho model 7S, ako bolo spomenuté už v teoretickej časti práce, tento model slúži najmä na analýzu 7 faktorov začínajúcich na písmeno S (v angličtine), postupne to budú stratégia, štruktúra a systém riadenia (tzv. tvrdé faktory), nasledovať ich budú faktory štýl vedenia ľudí, spolupracovníci, schopnosti a zdieľané hodnoty (tzv. mäkké faktory). Od analýzy týchto faktorov sa očakáva identifikácia tých kľúčových faktorov, ktoré majú najvýznamnejší vplyv na chod spoločnosti, vzájomné vzťahy medzi jednotlivými faktormi sú potom spolu načrtnuté v poslednej časti analýzy, v jej celkovom zhrnutí.

2.2.1 Stratégia

Prvým tvrdým faktorom je stratégia spoločnosti, z tohto pohľadu môžeme hovoriť o akomsi hybride niektorých stratégií, pretože sa nedá jasne zadefinovať, že práve táto jedna stratégia ich charakterizuje. Samotnú stratégiu konateľ spoločnosti nemá nikde napísanú, ako tomu býva zvykom u menších spoločností, ale má ju pevne vrytú do

pamäti, je o nej dostatočne presvedčený, a zdá sa, že sa mu ju darí prenášať a správne komunikovať svojim podriadeným.

Do stratégie sú zakomponované hlavné pojmy ako vízia, misia a ciele podniku. Vízia či misia zadefinované spoločnosťou nie sú, no **misiu** možno charakterizovať ako poskytovanie kvalitných a cenovo výhodných služieb, s pridanou hodnotou pri trvalo udržateľnom rozvoji spoločnosti. **Víziou firmy** je stať sa viac konkurencieschopným poskytovateľom ubytovacích služieb z pohľadu ponúkanej kapacity, značky a poľa geografického pôsobenia, to znamená koncentrovať svoj vplyv na územie Bratislavy, s potenciálom rozšírenia sa do budúcnosti.

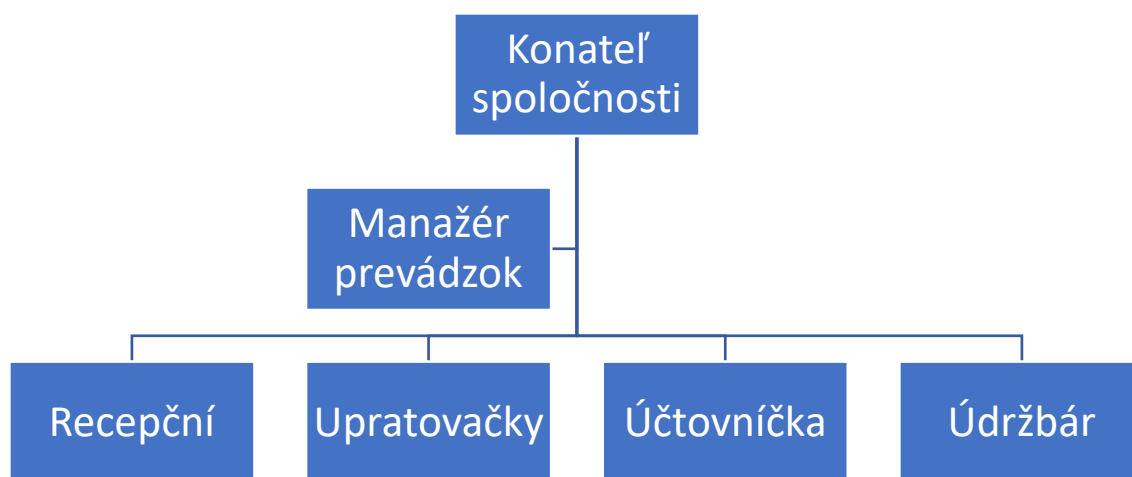
Stratégia spoločnosti sa dá klasifikovať ako **stratégia diferenciácie**, a to formou kvality poskytovaných služieb a individuálneho prístupu a riešení priamo šitých zákazníkom na mieru, spolu s vyššou flexibilitou reakcií na zákaznícke požiadavky. Okrem iného sa spoločnosť usiluje o budovanie dlhodobých vzťahov a vypracovala sa z pozície ubytovania malých skupín a jednotlivcov na kratšie obdobie, do pozície uzatvorenia zmlúv s väčšími spoločnosťami a budovanie vzťahov na úrovni dlhodobých horizontov so strategickými partnermi.

Ciele, ktoré chce firma dosiahnuť, sú poväčšine krátkodobé, v súčasnosti sú to najmä ciele súvisiace s riešením a prispôbovaním sa pandémie COVID-19, ktorá daný trhový segment – cestovný ruch, značne postihla. Dlhodobými cieľmi sú udržanie a zlepšenie si pozície na trhu, spolu s rozvojom spoločnosti a zvyšovaní ziskovosti a konkurenčnej výhody, napríklad v podobe zakontrahovania strategických partnerov na dlhé obdobie.

2.2.2 Štruktúra

Nakoľko firma podniká ako právnická osoba vo forme spoločnosti s ručením obmedzeným, sú jej súčasťou niektoré povinné orgány ako štatutárny orgán, ktorého členom je jediná osoba, a to konateľ spoločnosti, a taktiež spoločníci, ktorých člen je taktiež len jeden, a to takisto konateľ spoločnosti, ktorý má plnú právomoc a podpisové právo v mene celej spoločnosti. Jedná sa teda v podstate o takzvanú jednoosobovú spoločnosť s ručením obmedzeným.

Napriek tomu, vo firme pracuje niekoľko zamestnancov, podľa štatistického úradu sa jedná o 3-4 zamestnancov, ale tento údaj je nepresný, v skutočnosti sa jedná spolu o 10 osôb. Avšak štruktúra spoločnosti je v celku prostá, a to najmä z toho dôvodu, že sa jedná o menší podnik, nenáročný na personálne kapacity, minimálne z pohľadu riadenia. Takýto typ štruktúry sa dá nazvať ako **líniovo-štábna štruktúra**, ktorá je v podstate typická pre podobné malé firmy. Na nižších úrovniach organizačnej štruktúry pracuje relatívne väčšie množstvo zamestnancov (v porovnaní s riadiacim orgánom), ktorými sú najmä recepční, upratovačky, účtovníčka a údržbár. Na čele celej spoločnosti stojí formálne konateľ spoločnosti, ktorí však reálne nevykonáva riadiacu činnosť fyzicky a osobne, avšak deleguje všetky svoje právomoci na manažéra prevádzok, a práve neho poveruje vedením v prípade svojej neprítomnosti, odovzdáva podpisové právo a splnomocňuje ho na všetky potrebné úkony, najväčšou devízou u manažéra prevádzok je to, že konateľovi spoločnosti sa podarilo vštepiť svoju filozofiu a stratégiu spoločnosti práve manažérovi prevádzok, ktorý je tým pádom spolu s ním na jednej vlne a dokáže správne reagovať na vyskytujúce sa komplikácie ale aj príležitosti. Graficky je táto štruktúra naznačená nižšie na obrázku č.10.



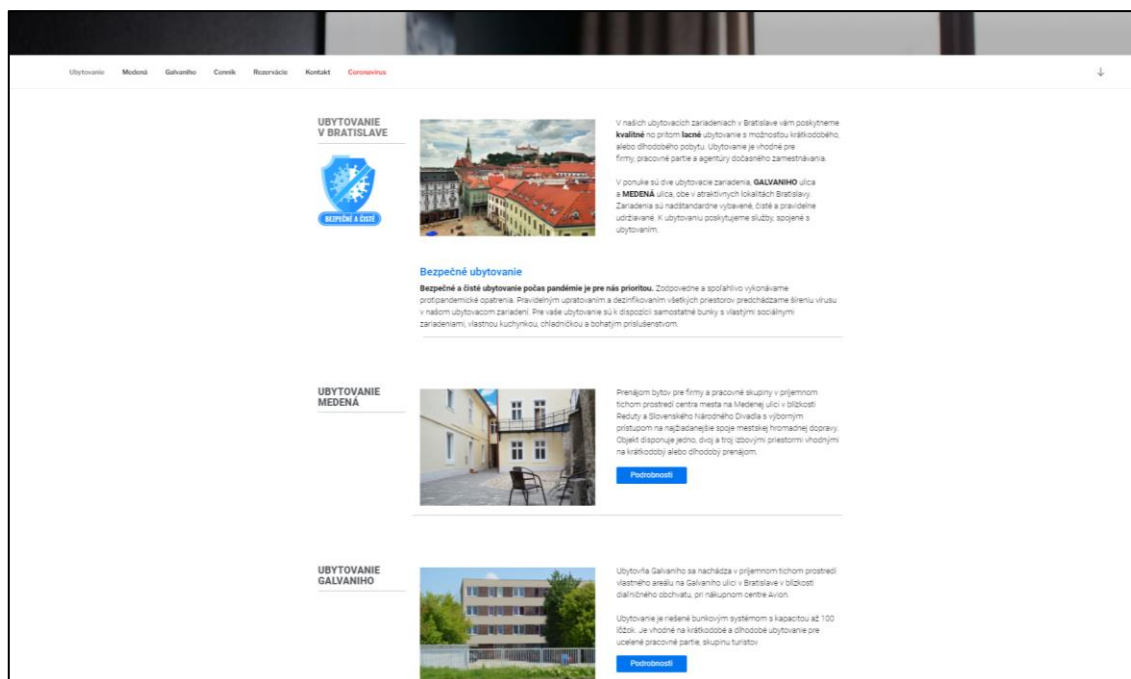
Obrázok 10 Organizačná štruktúra

(Zdroj: vlastné spracovanie, 2021)

2.2.3 Systémy

Spomedzi všetkých systémov, ktoré firma využíva pre riadenie a svoju činnosť je dominantným najmä **oficiálna webová stránka**, pomocou ktorej firma komunikuje všetky dôležité informácie ohľadom lokality, cenovej politiky, vybavenosti izieb, možnosti ubytovania a všetky ďalšie podstatné informácie, súvisiace s jej podnikateľskou činnosťou. Tento komunikačný kanál považuje spoločnosť Alrent.sk za najúčinnnejší a dostatočný, avšak realita v podobe hospodárskych výsledkov, obsadenosti izieb a ďalších finančných a hospodárskych ukazovateľov o tom nie vždy dostatočne svedčí. Samotná webová stránka však spĺňa požadované kritéria, je prehľadná, poskytuje všetky nevyhnutné informácie, dá sa ľahko vyhľadať, nachádza sa aj vysoko vo vyhľadávачi Google (vďaka optimalizácii SEO, ktoré je považované za ďalšiu súčasť marketingového systému), avšak naskytá sa predpoklad, že nedostatočne zasahuje požadovanú cieľovú skupinu zákazníkov. Na obrázku č. 11 je vyobrazená spomínaná webová stránka spoločnosti Alrent.sk, ktorá je pre lepšiu prehľadnosť nastavená na oddialenie na 50%, aby bolo na jednom obrázku prehľadne vidno všetky informácie, ktoré web poskytuje. Tento záznam obrazovky len potvrdzuje, že stránka skutočne obsahuje všetky dôležité informácie pre potenciálneho zákazníka, nachádza sa tu popis ubytovacích zariadení, kontakty, fotogaléria, možnosť rezervácií (avšak len emailom, či mobilným telefónom), alebo v neposlednom rade cenník.

Ďalším systémom, ktorý spoločnosť využíva, je **registrácia u internetových vyhľadávачov a stránok porovnávajúcich ubytovacie zariadenia**, na Slovensku sú často používané portály ako megaubytovanie.sk, lacneubytovanie.sk a stránky podobné, ktoré podľa dostupných dát dosahujú vysokú mieru návštevnosti, tento fakt bol potvrdený aj samotným personálom a vedením spoločnosti, ktorá získava určitú formu spätnej väzby od svojich zákazníkov, kde zisťuje aj to, akým spôsobom sa im podarilo nájsť a využiť ich služby. Mnohí z nich uvádzajú, že práve prostredníctvom týchto a nim podobných vyhľadávачov. Spomenúť je možné napríklad aj celosvetový portál Booking.com, ktorého služby však už v súčasnosti spoločnosť nevyužíva, no je na mieste ho spomenúť, keďže sa vďaka nemu podarilo pritiahnuť zákazníkov, ktorí pomohli zvýšiť kladné povedomie o spoločnosti Alrent.sk.



Obrázok 11 Oficiálna webová stránka spoločnosti Alrent.sk

(Zdroj: www.ubytovna-alrent.sk, 2021)

Čo však firme chýba, je možnosť **online rezervácie**, keďže vo všetkých prípadoch možnej online rezervácie ubytovania vás spomínané portály odkázu len na rezerváciu pomocou mailu, či telefónneho kontaktu. Rezervačný systém ubytovania v spoločnosti je zabezpečovaný výhradne pomocou formy využitia telefonického kontaktu so zodpovednou osobou, ktorou je v drvivej väčšine prípadov manažér prevádzok, v ojedinelých prípadoch samotný konateľ spoločnosti. Toto môže byť vyhodnocované ako veľký nedostatok, najmä v porovnaní s konkurenciou, a môže spôsobovať ušlý zisk, v podobe nezaujatia a odradenia budúceho zákazníka. Takisto vo firme absentuje aj ďalšia forma komunikácie prostredníctvom chatových aplikácií. Nadväzujúc na spomínané chatové aplikácie je možné spomenúť aj nevyužívanie sociálnych sietí na prezentáciu a predanie sa a takisto na komunikáciu s potenciálnymi zákazníkmi. V dnešnej dobe, kedy významnosť sociálnych sietí snáď netreba ani nejako extra dokazovať, je ich nevyužívanie veľmi nešťastné a hlavne sa jedná o zlé či slabé využitie digitálneho priestoru na svoj rast, a rast svojich príjmov a tržieb.

Taktiež aj marketing spoločnosti a celý **marketingový systém** pôsobí skôr staromódne, keďže sa jedná len o reklamné bannery pred budovou ubytovne, a rozlepovanie plagátov popri stavbách (nakoľko významnou zložkou zákazníkov sú

práve stavební pracovníci), či veľkých výrobných spoločnostiach a v podstate sa ani nejedná o nejakú stratégiu v lokalizácii týchto plagátov, skôr o náhodné rozmiestnenie, ktoré však nie je tou najpodstatnejšou chybou, tou by sa dala nazvať samotná forma marketingu. Tu by sa dalo firme odporučiť výrazne zmeniť marketingovú stratégiu, respektíve ju vytvoriť a zamerať sa na tie metódy a všetky podstatné náležitosti marketingových kampaní, ktoré budú efektívne a firme prinesú požadovaný rast výkonnosti a zvýšia jej povedomie.

Čo sa týka **systému plánovania pracovných zmien**, tak vo firme nie je evidovaný žiadny systém na zdieľanie týchto plánov, respektíve ani žiadny softvér na efektívnu tvorbu samotných plánov pracovných zmien, to je jeden z ďalších mínusov, ktoré sa s podnikom v súvislosti systémov riadenia spájajú.

Chýba aj **systém na prácu s dátami**, a archiváciu týchto dát, pretože spoločnosť musí evidovať množstvo svojich zákazníkov v ubytovacích knihách. Toto všetko sa do dnešných dní vykonáva takmer výlučne v papierovej forme, nie v elektronickej. To môže spôsobovať ľahký únik dát, nepresnosť a takpovediac chaos v celkovom chode spoločnosti. Medzi potenciálne problémy, ktoré môžu taktiež nastať, možno zaradiť napríklad takého zákazníka, ktorý je zo zahraničia, konkrétne občana z tretín krajín, teda z krajín mimo Európskej Únie, a v tom prípade je potrebné pripravovať špeciálne dáta a tlačivá, ktoré sa neskôr odosielajú na cudzineckú políciu. Kvôli evidencii, alebo v súčasnosti aj kvôli pandémie a s ňou spojenými opatreniami a povinnosťami občanov cudzích štátov. Okrem toho je potrebné odovzdávať v pravidelných intervaloch dáta o ubytovaných aj štatistickému úradu, a taktiež magistrátu mesta Bratislava v súvislosti s daňou z ubytovania (daň mestu za prenocovanie), ktoré vedia byť neskôr užitočné pre iné ďalšie štátne inštitúcie.

2.2.4 Štýl vedenia ľudí

Prevládajúcim štýlom riadenia je **demokratický, s prvkami autoritatívneho**, ktorý je reprezentovaný v podobe konateľa spoločnosti, ktorý sa snaží delegovať právomoci a pracovné úlohy na svojich podriadených, prioritne na manažéra prevádzok. Takmer každé ráno prichádzajú spolu do kontaktu, prerokovávajú denné plány a riešia operatívne problémy dennodennej prevádzky. Vedenie a riadenie spoločnosti je na prvé oko celkom jednoduché. Za obe prevádzky a všetky procesy a činnosti s tým spojené je

zodpovedný manažér prevádzok, ktorý je v podstate 24/7 pohotovostne dostupný na telefóne, a po väčšinu času aj osobne prítomný na jednej z prevádzok. Jeho náplň práce je čiastočne delegovaná od konateľa spoločnosti, ktorý sa taktiež relatívne často zdržuje na jednej z prevádzok a je takisto schopný prípadné problémy riešiť operatívne a zároveň osobne.

Títo dvaja vedúci pracovníci spoločnosti však nevykonávajú tú takzvanú čiernu robotu, o tú sa starajú pracovníci z nižších úrovní organizačnej štruktúry. Sú to napríklad recepční, ktorí sú na recepcii dostupní taktiež 24 hodín denne, s výnimkou prakticky hlbokej noci, to znamená v čase 00.00 až 04.30, kým neodchádzajú prví ubytovaní do práce a je potrebné byť pre nich k dispozícii. Väčšina ich práce spočíva v evidencii ubytovaní, rezervácii, v doplnkovom predaji občerstvenia a hygienických potrieb, ale takisto aj v určitej nenáročnej administratíve. Avšak ich práca je priamo závislá od manažéra prevádzok, ktorý je prítomný pri každej výmene zmeny, a dohliada na delegovanie pracovných úloh, prípadne ich sám aj občas deleguje.

Komunikácia na trase zákazník a spoločnosť je zabezpečovaná na začiatku manažérom prevádzky, ktorý všetky úvodné záujmy o využitie služieb spoločnosti, teda ubytovanie sa, vybavuje a dohaduje všetko telefonicky, prípadne emailom. Ako už bolo viac krát spomenuté, v spoločnosti totiž absentuje informačný systém, ktorý by umožňoval vybavovať tieto rezervácie online. Vedúci pracovníci argumentujú tým, že majú dlhodobých partnerov, a prípadné nové rezervácie, častokrát krátkodobé a v menšom počte ľudí, zvládajú riešiť aj telefonicky. Pravdou však zostáva, že prípadné zavedenie online rezervačného formuláru by bolo schopné ušetriť kvantum času, ktorý by sa dal použiť na iné činnosti.

Podstatnou súčasťou štýlu vedenia je aj **spätná väzba**, najčastejšie na trase recepční – manažér prevádzok, v niektorých prípadoch to pokračuje až na konateľa spoločnosti, v závislosti od závažnosti tejto spätnej väzby, respektíve od jej obsahu. Týka sa to nie len recepčných, ale aj ďalších zamestnancov z nižších úrovní organizačnej štruktúry, nakoľko oni sú práve tí, ktorí prichádzajú najčastejšie priamo do kontaktu so zákazníkmi, a najlepšie poznajú ich potreby a požiadavky.

2.2.5 Spolupracovníci

Skupina spolupracovníkov, ktorí sa podieľajú na činnosti firmy by sa dala nazvať aj **tímom**, keďže sa jedná o malú spoločnosť a jednotlivé väzby a vzťahy medzi pracovníkmi sú úzke. Celkovo vo firme pracuje približne 10 ľudí, ktorí majú s firmou rôzne druhy pracovno-právnych vzťahov. Napríklad konateľ spoločnosti je zamestnancom spoločnosti Alrent.sk na trvalý pracovný pomer, avšak väčšina z ďalších zamestnancov, z nižších úrovní organizačnej štruktúry, akými sú napríklad upratovačky, účtovníčka či údržbár, pracujú len na **dohodu o vykonaní práce**, respektíve externe ako samostatne zárobkovo činné osoby, takzvaní živnostníci. Na živnosť je taktiež zamestnaný aj manažér prevádzok, ktorý je vo firme od jej vzniku, ale nakoľko prišlo k dohode, že pre obe strany je výhodnejšie aby spolu mali uzatvorený takýto typ pracovného vzťahu, nie je vedený ako oficiálny zamestnanec. Napriek tomu, že z tohto faktu by sa dalo dedukovať, že daní zamestnanci odpracujú malé množstvo hodín a v podstate nie sú plnohodnotnými členmi personálu podniku, opak je pravdou, pretože každý jeden zamestnanec, živnostník, čokoľvek, je považovaný za člena pracovnej rodiny, ako tomu býva v podobných malých podnikoch zvykom.

Taktiež nastávajú pri tomto štýle fungovania spoločnosti aj mnohé komplikácie, ako napríklad výpadok jedného z recepčných, kedy musí spoločnosť pristúpiť k určitej forme **outsourcingu**. Keďže sa pracuje na štyri zmeny, a recepční sú dokopy štyria a teda pokrývajú nepretržitú prevádzku v podstate úplne presne, pri prípadnej práceneschopnosti niektorého z recepčných musí byť firma schopná tohto človeka nahradiť, v ideálnom prípade nie ďalším recepčným, u ktorého by to mohlo viesť k badateľnému prepracovaniu. Preto sa občas stáva, že samotný manažér prevádzok, či vo výnimočných prípadoch aj konateľ spoločnosti zasadnú na recepciu, a vykonávajú ich rutinnú prácu. Tento istý problém môže nastať aj na iných pozíciách, a spoločnosť k nim pristupuje takmer totožne, a tak sa nie raz stáva, že manažér prevádzok nahrádza aj prácu upratovačky, či konateľ spoločnosti prácu údržbára, avšak podobné situácie sú pre podobne malé spoločnosti príznačné.

Nízka fluktuácia je takisto dobrým zrkadlom pre firemnú kultúru a vzťahy vo vnútri spoločnosti, ktorú spoluvytvárajú zamestnanci, respektíve všetci spolupracovníci. Spomedzi všetkých pracovníkov možno vypichnúť pracovné pozície napríklad ako

manažér prevádzok, účtovníčka, či taktiež údržbár, ktorí sa za celú dobu existencie spoločnosti menili len veľmi zriedka, a v niektorých prípadoch sa ani vôbec nepristupovalo k výmene, či už vynútenej alebo nevynútenej, na tomto pracovnom poste.

2.2.6 Schopnosti

Určité schopnosti zamestnancov sú úplne samozrejme veľmi dôležité pre tvorbu hodnoty pre firmu, zákazníka a podstatné sú aj pre spokojnosť konateľ a spoločnosti. Preto sú vždy všetci záujemcovia o prácu dôkladne vyberaní, s dôrazom na ich osobnostné vlastnosti a schopnosti. Vždy pri výberovom konaní na obsadzovanie niektorého z voľných pracovných miest je potrebné vykonať, a taktiež je aj reálne vykonávané, poctivé analyzovanie potrieb a požiadaviek od potenciálneho zamestnanca, so všetkým čo s tým súvisí. Skutočnosť, že firma tieto kroky vykonáva správne, potvrdzuje aj lojalita zamestnancov. Napríklad taký manažér prevádzok pracuje vo firme od jej vzniku, taktiež niektorí z recepčných pracujú v spoločnosti celé roky, a to len potvrdzuje už spomínané slová v kapitole Spolupracovníci, o firemnej kultúre a medziľudských vzťahoch vo vnútri spoločnosti.

Očakávanými vlastnosťami sú najmä **samostatnosť, spoľahlivosť a vysoká miera zodpovednosti**. Dá sa tvrdiť, že tieto atribúty sú vlastné všetkým pracovníkom, avšak v závislosti od povahy práce a pracovného miesta sú náležité a nevyhnutné aj iné znalosti, typu, účtovníčka musí mať v malíčku prácu s číslami, a tabuľkovými editormi ako MS Excel, či s účtovnými programami ako SAP, taktiež je nevyhnutná v jej prípade znalosť legislatívy aj jej prípadných nových regulácií, usmernení, noviel a tak ďalej. Príklady by sa dali uvádzať aj na iné pracovné miesta, zrejmé však je, že samotné schopnosti sú overované až praxou, a to v prípade analyzovaného podniku sú, pretože sa v nej nachádza viacero dlhodobých a dlhoročných zamestnancov. Koniec koncov, celý proces výberu zamestnancov, proces starania sa o svojich podriadených, motivovanie, či už finančné alebo aj v iných formách, pomáha zvyšovať výkonnosť firmy, a malo by byť alfou a omegou pri budovaní firemnej kultúry.

2.2.7 Zdieľané hodnoty

V prvom rade je treba podotknúť, že spoločnosť Alrent.sk usiluje a snaží sa o veľmi vysokú **nadväznosť zdieľaných hodnôt a stratégie spoločnosti** ako takej. Preto medzi hlavné zdieľané hodnoty v rámci spoločnosti možno zaradiť dobrú komunikáciu

naprieč celou štruktúrou, ktorá sa podieľa na tvorbe **prozákazníckeho prístupu**, na schopnosti operatívneho riešenia problémov a vybavovania zákazníckych požiadaviek a taktiež aj v konečnom dôsledku na budovaní mena spoločnosti. Ďalšími zdieľanými hodnotami pracovníkov sú ochota pracovať nad rámec svojich povinností, či už podľa povahy práce alebo podľa času. Ďalej taktiež uvedomenie si, že aj z najnižších pozícií sa tvorí celková hodnota, nie len pre úspech celej firmy, ale aj úspech osobný a v neposlednom rade je to pochopenie filozofie, jej osvojenie a dodržiavanie na dennodennej báze, aby sa zaručila symbióza a súlad medzi stratégiou a zdieľanými hodnotami. Súčasťou sú taktiež rôzne nepísané pravidlá, ktoré by sa však dali zahrnúť pod základné mravné zásady a etické spôsoby, ktoré sú však predpokladom slušného správania sa aj v osobnom, nie len v pracovnom živote.

Taktiež sa vzťahy budujú v spoločnosti **pravidelným organizovaním spoločenských podujatí** ako Vianočný večierok, spoločná príprava výzdob v rámci sviatkov ako Veľká noc, či Vianoce, či rôzne mimo firemné spoločné aktivity, napríklad účasť na športových či kultúrnych podujatiach. To všetko prispieva k tvorbe spoločne zdieľaných hodnôt a k vytvoreniu pozitívnej a dobrej pracovnej klímy, ktorá je tak žiadaná a nevyhnutná pre celkový úspech.

2.2.8 Zhodnotenie vzájomných vzťahov jednotlivých faktorov 7S

Na základe zistených kľúčových faktorov, a ich hlavných črt, bola vypracovaná aj tabuľka číslo 2 vyobrazená na ďalšej strane, ktorá ponúka prehľad vzájomných vzťahov, spolu s ich pozitívnou či negatívnou intenzitou. Medzi hlavné zistenia možno zaradiť veľmi pozitívne hodnotený faktor vo vzájomnom vzťahu medzi stratégiou a spolupracovníkmi, pretože na základe zistení z analýzy je možné tvrdiť, že tieto dva faktory spolu skutočne úzko súvisia a je medzi nimi vysoký súlad, dokonca v rámci porovnania so všetkými ostatnými faktormi a ich väzbami najsilnejší spolu s jednou ďalšou dvojčkou, a tou sú faktory štýl vedenia ľudí a spomínaní spolupracovníci. Keďže sa firma usiluje o vybudovanie čo najlepšieho tímu, stará sa o svojich zamestnancov a dbá na vhodné osobnostné vlohy už pri ich angažovaní, prenáša tento prístup aj do štýlu ich vedenia, ktorý sa môže oprieť o charakteristické črty jednotlivých zamestnancov, ktorí spolu vytvárajú faktor spolupracovníkov.

Naopak najslabšia väzba, respektíve najmenší nesúlad je pravdepodobne vo dvojici systémy a štýl vedenia ľudí, v prospech tohto tvrdenia hovoria jasnou rečou absencie systémov plánovania zmien či absencia online rezervačného systému, ktorá by ušetrila kvantum času pre jednotlivých pracovníkov, a tým pádom ani neumožňuje lepšie vedenie týchto ľudí. Ďalšími menej pozitívne, respektíve skôr negatívne hodnotenými vzájomnými vzťahmi, sú dvojice systémy a štruktúra, či systémy a stratégia. Všetky tieto negatívne hodnotené vzájomné väzby majú jeden spoločný menovateľ, a tým sú systémy, po vykonaní internej analýzy McKinseyho 7S bolo zistené, že tento faktor má značné rezervy a na jeho zlepšení by mala spoločnosť Alrent.sk zapracovať, preto sa aj v tabuľke nachádzajú pri jeho stĺpcoch skôr záporné než kladné hodnoty.

Tabuľka 2 Vzájomné vzťahy medzi faktormi 7S

(Zdroj: vlastné spracovanie, 2021)

	Stratégia	Štruktúra	Systémy	Štýl vedenia ľudí	Spolupracovníci	Schopnosti	Zdieľané hodnoty
Stratégia		2	-1	2	3	1	2
Štruktúra	2		-1	1	1	1	0
Systémy	-1	-1		-2	2	2	1
Štýl vedenia ľudí	2	1	-2		3	1	1
Spolupracovníci	3	1	2	3		0	2
Schopnosti	1	1	2	1	0		1
Zdieľané hodnoty	2	0	1	1	2	1	

V uvádzanej tabuľke číslo 2 je prehľad väzieb medzi jednotlivými faktormi z analýzy McKinseyho 7S faktorov, a je naznačený aj prípadný súlad či nesúlad medzi nimi a to číselne na stupnici od -3 až po 3, kde:

- -3 = veľmi negatívne hodnotený faktor
- -2 = stredne negatívne hodnotený faktor
- -1 = mierne negatívne hodnotený faktor
- 0 = neutrálne hodnotený faktor

- 1 = mierne pozitívne hodnotený faktor
- 2 = stredne pozitívne hodnotený faktor
- 3 = veľmi pozitívne hodnotený faktor

Tieto čísla vyjadrujúce mieru súladu sú aj graficky a farebne odstupňované, odtiene zelenej znamenajú pozitívny, respektíve kladný súlad, naopak odtiene hnedej zase nesúlad.

2.3 Analýza firemných faktorov

V tejto podkapitole analytickej časti diplomovej práce budú popísané a zanalyzované firemné faktory, ktoré prinesú bližší a trochu odlišný pohľad na internú zložku a prostredie firmy. Prioritne sa bude analýza dotýkať marketingových a distribučných kanálov, podnikových a pracovných zdrojov, samozrejme aj tých finančných. Faktory služieb a ich riadenie sú zakomponované do marketingových kanálov, pod produkt, teda služby a ich kvalita, preto sa im práca nebude separátne venovať. Na závere podkapitoly sa nachádza stručné zhrnutie všetkých podskupín faktorov.

2.3.1 Marketingové a distribučné kanály

Medzi marketingové a distribučné kanály možno zaradiť mnohé pojmy, aspekty a oblasti, pre túto prácu však bola vybraná analýza 4P (price, product, place, promotion), teda cena, produkt, respektíve v tomto prípade služba, a distribúcia spolu s propagáciou.

Produkt - analýzy služieb a ich kvality

Z pohľadu poskytovaných služieb analyzovaným podnikom sa dá tvrdiť, že sa jedná výlučne o jednu hlavnú službu, a tou sú už často v práci spomínané **ubytovacie služby**. Firma je schopná ponúknuť krátkodobé či dlhodobé ubytovanie, pre rôzny počet osôb (aj pre veľké skupiny ako 20/30 ľudí, keďže má dostatočne veľkú kapacitu), na dvoch rôznych lokalitách, a s odlišnými vybaveniami izieb. Samotné izby sú typologicky a dispozične ponúkané ako bytové jednotky, ktoré majú pôdorysy od 1 až po 3 izbové byty. V závislosti od požiadaviek zákazníka sú schopní prispôbovať danú bytovú jednotku podľa potreby. Nižšie sa nachádza prehľadná tabuľka, ktorá uvádza všetky dostupné možnosti ubytovania, ktoré spoločnosť poskytuje (firma nerozlišuje krátkodobý a dlhodobý prenájom, všetky izby sú k dispozícii pri voľnej kapacite pre oba prípady).

Čo sa týka samotnej **vybavenosti izieb**, tak základnou výbavou sú kuchynské spotrebiče ako sporák, chladnička, mikrovlnka, varná kanvica a iné ďalšie bežné spotrebiče. Vo väčšine izieb je k dispozícii taktiež televízor, či Wi-Fi, avšak nie na všetkých poschodiach budovy, čo je aj značná nevýhoda a mínus, s ktorou sa musí spoločnosť vysporiadať. V prípade, že je zákazník uložený na takúto izbu, je nútený zísť dole do vestibulu, kde je konferenčná spoločná miestnosť, a využívať výhody internetu z tohto miesta. Ďalšou možnosťou je ešte letná terasa a fajčiarsky salónik. Nižšie sa nachádza tabuľka č.3 s prehľadom možností ubytovania.

Tabuľka 3 Prehľad možností ubytovania

(Zdroj: vlastné spracovanie, 2021)

Ubytovňa	Počet izieb	Súčet lôžok
Galvaniho – 2 lôžkové	2	4
Galvaniho – 3 lôžkové	14	42
Galvaniho – 4 lôžkové	4	16
Galvaniho – viaclôžkové	11	58
Medená – 2 lôžkové	1	2
Medená – 4 lôžkové	5	20
Medená - viaclôžkové	4	28
Σ Spolu	41	170

Na recepcii sa nachádza taktiež **bufet**, ktorý je pridanou hodnotou pre ubytovaných, kde je možné si zakúpiť základné hygienické potreby ako zubná kefka a pasta, toaletný papier, sprchové gély a tak ďalej, potom aj menšie občerstvenie v podobe chladených nápojov, cukroviniek, zemiakových lupienok a ďalších obľúbených pokrmov, ktoré vedia zákazníci oceniť napríklad počas veľkých športových podujatí, kedy sa často krát stáva, že ich spolu viacerí spoločne pozerajú na najnižšom poschodí v konferenčnej miestnosti. Ďalšou pridanou hodnotou pre zákazníkov je aj **bezplatné strážené parkovisko**, ktoré je tým povestným jazykom na vážkach, pretože drvivá väčšina ubytovní v podobnej lokalite, a v ostatných častiach Bratislavy nehovoriac, túto vymoženosť neposkytuje, a okrem iného aj v bezplatnom a hlavne v samotnom parkovaní spočíva konkurenčná výhoda spoločnosti Alrent.sk.

Kvalita služieb je podľa referencií, napríklad na základe hodnotenia na portáli Google, kde získava v súčasnosti 3,8 z 5 bodov, ako je aj možné vidieť na obrázku č.12,

a taktiež na základe rozhovorov s vyššie postavenými pracovníkmi spoločnosti na relatívne vysokej úrovni, celý personál sa snaží byť čo najviac nápomocný a ústretový voči požiadavkám zákazníkov a snažia sa na zlepšovaní týchto služieb neustále pracovať. Napríklad v poslednej dobe aj prispôbením odovzdávania kľúčov od izieb, a vybavovaním potrebnej administratívy bez osobnej prítomnosti, ktorými sa im podarilo úplne zminimalizovať osobný kontakt so zákazníkmi, čo je v dnešnej pandémie jednoznačným plusom. Samozrejmosťou sú aj dodržiavania hygienických opatrení, na ktoré firma v záujme zdravia a ochrany ľudských životov, ale prioritne svojich zákazníkov, veľmi dbá.



Obrázok 12 Hodnotenie spoločnosti Alrent.sk vo vyhľadávači google.com

(Zdroj: google.sk, 2021)

Cena

Cenová politika je v tejto brandži relatívne komplikovaná téma. Súvisí s mnohými faktormi a cenové výkyvy v ostatných odvetviach vplyvajú na výšku ceny za ubytovanie. So zreteľom na množstvo vstupov, ktoré v konečnom dôsledku tvoria finálnu cenu pre zákazníka, sa dá tvrdiť, že táto cena môže byť a aj je ovplyvňovaná celým radom faktorov. Opak je však pravdou, podobné podnikateľské subjekty si nemôžu dovoliť nejako extrémne či výraznejšie hýbať s cenou, pretože konkurencia na tomto trhu je obrovská. Preto spoločnosť nestanovuje ceny na základe vstupných nákladov + marža, ale tieto **ceny neobsahujú presne stanovenú maržu**. V podstate **na základe konkurencie sa aj tvorí cena**, ktorá však musí kryť samozrejme všetky náklady vstupujúce do účtovníctva tej ktorej spoločnosti. Tými nákladmi sú najmä nájomné (ak teda spoločnosť nevlastní budovu v ktorej prevádzkuje svoju činnosť), vysoké náklady na energiu (v prípade analyzovaného podniku obzvlášť, keďže ich budova je hospodársky náročná, a náklady vynaložené na vykurovaciu sezónu sú oveľa vyššie ako u konkurencie), všetky mzdové

náklady, ostatné režijné náklady, ceny vstupov ako čistiace prostriedky, náklady na údržbu izieb spojené s práním, upratovaním, ďalej fond opráv, v prípade potrebného repasovania či výmeny nábytku, alebo spotrebičov. Počet a celkové spektrum nákladov vstupujúcich do stanovovania cien je skutočne veľký, a pri tvorbe ceny je v skutku dôležité pozerat' sa na cenovú politiku aj z tohto pohľadu. Na konci toho celého však musí spoločnosť stanoviť takú cenu, ktorá bude schopná byť aspoň **porovnateľná s konkurenciou**.

Samotné ceny sú odstupňované podľa dĺžky pobytu, respektíve prenocovaní, a v závislosti od počtu osôb, nakoľko sa jedná o rôzne dispozície ubytovacích buniek. Taktiež môžu byť vyjednané výnimočné zľavy na základe dlhodobej spolupráce, to sa často stáva v prípade strategických partnerov, ktorí firme dodávajú početné skupiny zákazníkov. Tieto jednotlivé množstevné a mimoriadne zľavy sa však v oficiálnom cenníku neuvádzajú. Bližšie sa rozboru cien, taktiež aj v porovnaní s konkurenciou, bude práca venovať v kapitole s názvom konkurenčný benchmarking. Pod odstavcom sa nachádza stručný prehľad cien v ubytovacích zariadeniach spoločnosti v tabuľke číslo 4 (ceny sú počítané na osobu/noc). Treba podotknúť, že v cene nie je zahrnutá daň za ubytovanie (podľa vyhlášky VZN č.08/2016) vo výške 1,70€ osoba/noc.

Tabuľka 4 Prehľad cien v závislosti od počtu osôb a prenocovaní

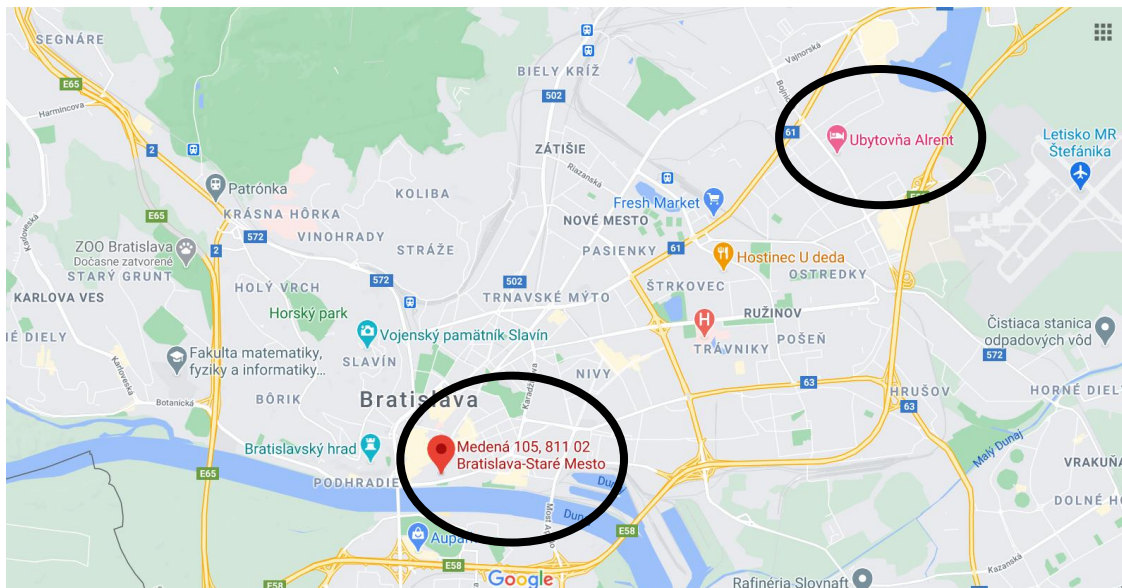
(Zdroj: vlastné spracovanie podľa oficiálneho cenníku spoločnosti, 2021)

Počet osôb/ Počet nocí	1 – 10 nocí	10 až mesiac	Mesačný paušál
1 osoba	37,5€	30€	22,5€
2 osoby	18,75€	20€	15€
3 a viac osôb	12,5€	10€	7,5€

Distribúcia

V prípade každej ubytovne dochádza k predaju a distribúcii svojich služieb priamo na mieste ubytovne, celkom logicky. Distribúcia ubytovacích služieb analyzovaného podniku prebieha na dvoch miestach, a teda na dvoch ubytovniach v rámci Bratislavy, ktoré majú výbornú strategickú polohu, avšak v prípade ubytovne na Galvaniho ulici sa jedná o celkovo konkurenčný priestor s vysokou koncentráciou podobných ubytovacích zariadení. Naproti tomu v prípade ubytovne na Medenej ulici možno tvrdiť, že ide skôr o raritnú lokáciu a veľmi zaujímavý strategický subjekt, ktorý

je schopný tvoriť konkurenčnú výhodu. Na obrázku nižšie sa nachádza mapa s vyobrazením spomínaných dvoch nehnuteľností.



Obrázok 13 Mapa s polohou ubytovacích zariadení spoločnosti Alrent.sk

(Zdroj: www.google.com/maps, 2021)

Z obrázku číslo 13 je zrejmé, že obe ubytovne majú výbornú polohu v rámci hlavného mesta Slovenskej republiky, budova na Medenej ulici situovaná v starom meste, v blízkosti hlavných ťahov smerom do aj von z mesta, v blízkosti centra a takisto aj Dunajskej promenády len umocňuje všetky klady tejto lokality. Rovnako sa môže pýšiť svojou polohou aj druhá budova na Galvaniho ulici, ktorá sa nachádza v blízkosti letiska Milana Rastislava Štefánika, či bratislavského obchvatu, ktorý zaručuje plynulý a rýchly pohyb smerom von alebo do centra mesta, respektíve napájania sa na diaľnicu.

Propagácia

Z pohľadu propagácie, respektíve predávania svojich služieb firma využíva viac menej svoju **oficiálnu webovú stránku**, kde sa môže zákazník dočítať o všetkom, čo v danej chvíli považuje za podstatné, to znamená, je k dispozícii cenník, nakoľko práve cena je jedným z hlavných determinantov a rozhodujúcich faktorov pri výbere poskytovateľa služby u väčšiny zákazníkov. Taktiež sú tu zverejnené všetky významné kontakty na manažéra prevádzky či recepciu, ktoré sú zákazníkov v podstate nepretržite 24 hodín 7 dní v týždni k dispozícii. Okrem iného si na nej vie potenciálny zákazník aj prehliadnuť fotografie z ubytovní, samotné objekty a dozvedieť sa podrobnosti

o poskytovaných ubytovacích službách. Ukážka webovej stránky sa nachádza v kapitole 2.2.3 Systémy v analýze podľa McKinseyho modelu 7S faktorov. Čo na stránke chýba, a bolo to už spomenuté aj v predošlej analýze, je online rezervačný systém, respektíve softvér. Iné spôsoby propagácie sú **reklamné bannery**, predaj na základe pozitívnych ohlasov od svojich verných zákazníkov, a referencií, ktoré sú zverejnené buď na oficiálnej stránke spoločnosti, alebo taktiež aj vo vyhľadávači Google, či na niektorých portáloch zameriavajúcich sa na porovnávanie takýchto ubytovacích zariadení. Spoločnosť v súčasnosti stále pociťuje **nedostatok vo využívaní iných foriem marketingu** a distribúcie svojich služieb akými sú sociálne siete, blogy, rôzne newslettery alebo emailové kampane, či v neposlednom rade PPC.

2.3.2 Faktory podnikových a pracovných zdrojov

Ako už bolo spomenuté v kapitole 2.2.1 McKinseyho model 7S, v časti štruktúra, spoločnosť disponuje niekoľkými zamestnancami, ktorí boli aj naznačení v grafickom vyobrazení pomocou hierarchie. Hlavnou osobou vo firme je konateľ spoločnosti, ktorý dohliada na celý chod, deleguje svoje právomoci a sleduje vývoj firmy a jej operatívne príležitosti či hrozby trochu z diaľky. Priamo zodpovedným a fyzicky prítomným na prevádzkach je manažér prevádzok, ktorého kompetenciami sú komunikácia so všetkými (okrem zákazníkov samozrejme) pracovníkmi, prideľovanie pracovných zmien a pracovných úloh, zodpovednosť za uzávierky, inventúry, príjem a výdaj tovarov, za všetky tržby, pretože on je ten, ktorý priamo komunikuje s účtovníčkou a vedie aj agendu so všetkými finančnými dokumentami, teda daňovými dokladmi, faktúrami, a ostatnými dokumentami súvisiacimi s hospodárskou činnosťou podniku. Tých kompetencií a povinností je v rámci dvoch prevádzok skutočne veľa, a jeho práca v podniku je nenahraditeľná. Ostatní zamestnanci, recepční, upratovačky, účtovníčka či údržbár, sú zodpovední za poctivú mravčiu prácu, rutinný každodenný kontakt so zákazníkmi, starostlivosť o prostredie, izby, čistotu, účtovníctvo a všetky ďalšie dielčie časti celého celku, ktorý vytvára celkový chod spoločnosti.

Pohľadom na výnosy a náklady je na prvý pohľad evidentný rast v tržbách za predané tovary, ktorý je zapríčinený najmä a výhradne otvorením bufetu na recepcii, a predávaním spomínaného občerstvenia, hygienických potrieb, a rôznych ďalších tovarov. Samotné **tržby z predaja tovaru** činili v roku 2019 takmer 58 tisíc eur, v roku 2020

dokonca necelých 67 tisíc eur, čo je v porovnaní s rokom 2018 s hodnotou 310€ naozaj neporovnateľný nárast. Menej pozitívnym javom je mierne klesajúci trend v tržbách z predaja vlastných služieb, avšak aj hodnota z roku 2020 na úrovni niečo vyše 233 tisíc eur je uspokojivá, najmä ak sa vezme v úvahu fakt, že toto obdobie bolo poznačené reštrikciami vlády v súvislosti s pandémiou COVID-19.

Naopak v prípade nákladov ide o stagnáciu pri **nákladoch na hospodársku činnosť**, náklady na obstarávanie tovarov na predaj rástli v súvislosti so zavedením bufetu, to korešponduje s tržbami z predaja tovarov. **Spotreba materiálu**, teda energií sa nejako závažne nepohybovala, len v prípade roku 2020, kedy bola činnosť ubytovne obmedzená, prišlo k miernemu poklesu. Podobnú stabilizáciu hodnôt možno badať aj pri daniach a poplatkoch, či nákladoch na služby, ktoré sú reprezentované najmä nájomným za prenájom budov, v ktorých spoločnosť Alrent.sk podniká a poskytuje svoje služby. Prehľad týchto hodnôt sa nachádza v dvoch prehľadných tabuľkách číslo 5 a 6.

Tabuľka 5 Prehľad výnosov súvisiacich s prevádzkou (2018-2020)

(Zdroj: oficiálne súvahy spoločnosti Alrent.sk, 2021)

Výnosy	2018	2019	2020
Σ Výnosy z hospodárskej činnosti	288371	341218	334302
Tržby z predaja tovarov	310	57923	66967
Tržby z predaja vlastných služieb	267108	254963	233748

Tabuľka 6 Prehľad nákladov súvisiacich s prevádzkou (2018-2020)

(Zdroj: oficiálne súvahy spoločnosti Alrent.sk, 2021)

Náklady	2018	2019	2020
Σ Náklady na hospodársku činnosť	295971	311265	286025
Náklady vynaložené na obstaranie tovarov	192	20092	21248
Spotreba materiálu, energií	91911	106747	84285
Služby (nájomné)	151704	141531	142995
Dane a poplatky	7353	10260	7973

2.3.3 Finančné faktory

Nadväzujúc na výnosy a náklady na hospodársku činnosť z predchádzajúcej kapitoly, možno za všetkých v prvom rade spomenúť niektoré zásadné fakty, ktoré

vychádzajú z oficiálnych súvah, ktoré firma poskytla pre účely tejto diplomovej práce. Nižšie v tejto podkapitole sa nachádza aj tabuľka s prehľadom tých najpodstatnejších hodnôt a čísiel hospodárenia analyzovaného podniku. Z týchto dokumentov vyplýva, že firma **zvyšuje svoje celkové aktíva**, takmer dvojnásobne z roku 2018 do roku 2020, čo je zapríčinené najmä nárastom obežných aktív. Paradoxne tieto aktíva stúpajú aj napriek faktu, že neobežné aktíva majú výrazný klesajúci trend (a to najmä z dôvodu predaja svojich viacerých nehnuteľných vecí). Finančný majetok má taktiež stúpajúci trend, za ostatné dva roky možno badať rast až o 216 percentuálnych bodov, čo by za ostatných predpokladov malo svedčiť o pozitívnom vývoji a dobrom hospodárení podniku.

Túto skutočnosť potvrdzuje aj ďalší fakt a tým je azda najpodstatnejšia položka a informácia v súvahe, a tou je **výsledok hospodárenia**. Firme sa podarilo dostať zo straty vyše 11 tisíc eur na kladné hodnoty najprv niečo málo vyše 24 tisíc eur v roku 2019, a čo je zarážajúcejším faktom, tak aj v roku 2020, ktorý bol ovplyvnený a poznačený pandémiou vírusom COVID-19. Napriek tomu firma vykazuje zisk vo výške 41 tisíc eur, ktorý je najvyšším za celú svoju existenciu. Z celkového pohľadu sa teda javí firma ako zdravá, prosperujúca, ale o tom, čo hovoria niektoré ďalšie hodnoty a účtovné výkazy sa bude v práci pojednávať nižšie. Všetky tieto finančné ukazovatele za posledné roky sa nachádzajú v tabuľke č.7.

Tabuľka 7 Kľúčové finančné údaje za roky 2018-2020

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa oficiálnych súvah spoločnosti Alrent.sk, 2021)

Položka súvahy	2018	2019	2020
Strana aktív			
Aktíva celkom	61649	98735	121903
Neobežné aktíva	25309	15049	7075
Obežné aktíva	36340	83326	114828
Zásoby	1317	1537	1537
Krátkodobé pohľadávky	17044	16105	17043
Finančný majetok	17979	65684	96248
Strana pasív			
Vlastné imanie	61649	98375	121903
Výsledok hospodárenia	-11433	24217	41354
Bežné bankové úvery	10996	54184	41660

Celkové aktíva možno rozdeliť na niekoľko častí, nimi sú hlavne neobežné a obežné samozrejme, tie sa však ďalej členia na zásoby, krátkodobé pohľadávky či finančný majetok. V prípade zásob sa nedá hovoriť o nejakých významných zmenách, z roku 2019 na 2020 dokonca neprišlo ku žiadnej zmene (čo je len zhoda okolností). To isté platí v prípade krátkodobých pohľadávok, čo však za zmienku skutočne stojí, je **vysoký rast finančného majetku**, ktorý z roku 2018 do roku 2020 narástol o takmer 80 tisíc eur, čo v reči relatívnych čísel činí zvýšenie o 435%.

Na strane pasív sa pravidelne **zvyšuje vlastné imanie** spoločnosti za posledné roky, v roku 2019 si brala firma bankový úver, ktorý postupne spláca, o čom svedčí aj pokles o 13 tisíc eur, a taktiež sa firme darí zvyšovať, respektíve zlepšovať výsledok hospodárenia, ale o tom už bola reč v skorších odstavcoch analýzy finančných faktorov.

2.3.4 Zhrnutie identifikovaných firemných faktorov

Tabuľka 8 Silné a slabé stránky na základe analýzy firemných faktorov

(Zdroj: vlastné spracovanie, 2021)

Silné stránky	Slabé stránky
Pridaná hodnota v podobe bezplatného parkoviska	Absencia online rezervačného systému
Výhodná strategická poloha	Neusporiadaná marketingová kampaň
Rastúce výnosy z hospodárskej činnosti	Budovy ubytovní len v prenájme
Rastúce tržby z predaja tovarov	Hospodársky náročné nehnuteľnosti
Veľká kapacita lôžok	Ad hoc prístup k cenovej kalkulácii
Zavedenie bufetu na recepcii v roku 2019	

Pri analýze firemných faktorov boli zistené niektoré závažné skutočnosti, ktoré budú kľúčové pri stanovovaní návrhov pre strategický rozvoj spoločnosti. Spomedzi všetkých možno vypíchnúť najmä vysoké hodnotenie na portáli Google, taktiež možnosť bezplatného parkovania priamo pri budove ubytovne, či samotnú výhodnú strategickú polohu budovy na Galvaniho ulici s dostupnosťou v podstate kamkoľvek v rámci Bratislavy do pár minút (odmysliac si zápchy/nehody atď.) Negatívom v tejto skupine marketingovo-distribučných kanálov je slabá forma propagácie a nevyužívanie potenciálu digitálneho priestoru. Za zmienku taktiež stojí otvorenie bufetu na recepcii, kde sú zákazníkom ponúkané bežné hygienické potreby, či ľahké občerstvenie, alebo taktiež aj rastúce výnosy z hospodárskej činnosti. V rámci finančných faktorov bolo pomocou sprístupnenia súvah za posledné roky zistené, že značná časť nákladov figuruje

v kolónke spotreba materiálu, energií, to z dôvodu hospodársky náročných nehnuteľností, ktoré sú v tomto prípade slabou stránkou spoločnosti Alrent.sk. Viac je možné vidieť v tabuľke č.8, ktorá v sebe zhŕňa všetky tieto zistenia v podobe slabých a silných stránok.

2.4 Analýza trhu podľa Porterovho modelu 5 síl

Pre lepšie pochopenie a poznanie mikrookolia podniku bola zvolená analýza atraktivity oboru, respektíve analýzy trhu podľa Porterovho modelu 5 síl. Tými samotnými silami, ako bolo spomenuté už v teoretickej časti práce, sú: dodávatelia, zákazníci, substitúty, súčasná a potenciálna konkurencia. Analýzy týkajúce sa konkurencie sú obohatené o ďalší druh analýzy a tým je konkurenčný benchmarking. V závere podkapitoly je uvedený už tradične súhrn kľúčových zistení a výstupov z analýzy.

2.4.1 Analýza súčasnej konkurencie na trhu

Medzi konkurenciu spoločnosti Alrent.sk s.r.o. možno zaradiť všetky ubytovacie zariadenia v Bratislave a jej blízkom okolí, ktoré sú zamerané na relatívne ten istý **zákaznícky segment**, a ním sú pracovné skupiny, ktoré prichádzajú do Bratislavy pracovať či už dlhodobo, alebo aj na turnusy. Vylučujúc teda hotely, ktoré sú príliš drahé pre tento segment, a vylučujúc aj penzióny, apartmánové domy, ktoré okrem ceny nevyhovujú ani dispozične. Druhým alternatívnym zákazníckym segmentom sú ešte zahraniční sezónni pracovníci, ktorí sú v ideálnom prípade združení pod agentúry, ktoré zastrešujú pre týchto cudzích občanov aj ubytovanie. Kontrakty s podobnými pracovnými agentúrami, alebo ešte lepšie priamo spoločnosťami pre ktoré pracovníci vykonávajú pracovnú činnosť, sú tými najhodnotnejšími v tejto brandži, a zakontrahovanie si takýchto dlhodobých strategických partnerov je kľúčom k úspechu.

V súčasnosti sa podľa dostupných zdrojov nachádza v Bratislave a jej bližšom okolí (do 15km), asi **20 až 30 ubytovní**, ktoré poskytujú podobné služby ako spoločnosť Alrent.sk, a snažia sa cieľiť na toho istého zákazníka. Z pohľadu **lokality** je väčšina z nich situovaná na perifériách Bratislavy, akými sú mestské časti Karlova Ves, Dúbravka, Vajnory, Vrakuňa či Podunajské Biskupice, ktoré sú od centra mesta vzdialené viac ako práve Ružinov v prípade spoločnosti Alrent.sk. Treba však podotknúť, že aj priamo v Ružinove a Novom Meste (mestská časť susediaca s Ružinovom) sa nachádza niekoľko ubytovní, jedna z nich dokonca priamo cez ulicu, oproti ubytovni Alrent na Galvaniho ulici.

Cenové relácie sú rôzne, každá z ubytovní má nastolenú vlastnú cenovú politiku a poskytuje rôzne ponuky, a to na základe dĺžky ubytovania, či počtu ubytovaných osôb. Tu však nastávajú rozdiely a výhody pre niektoré spoločnosti, ktoré disponujú väčšou kapacitou lôžok, alebo aj dispozíciou samotných lôžok, respektíve systému ubytovania (napr. bunkový/lôžkový systém). **Konkurenčný boj** nastáva najmä prostredníctvom nasledovných determinantov:

- Cena
- Lokalita
- Kapacitné a dispozičné možnosti
- Vzdialenosť od centra
- Referencie a spätná väzba od zákazníkov
- Pridaná hodnota
- Propagácia

Pomocou týchto determinantov boli stanové aj kľúčové ukazovatele výkonnosti, použité v ďalšej podkapitole, teda v konkurenčnom benchmarkingu. Viac o súčasnej konkurencii, a hlbšej analýze je možné sa dočítať práve v nasledujúcej podkapitole.

2.4.2 Konkurenčný benchmarking

Pri tvorbe konkurenčného benchmarkingu je potrebné postupovať systematicky a metodicky. Preto musí byť dodržaná už v teoretickej časti spomenutá štruktúra krokov, a to konkrétne identifikácia objektu benchmarkingu, ktorou je logicky analyzovaný podnik, pre túto analýzu je použitá len budova na Galvaniho ulici, pre niektoré z ukazovateľov ako vzdialenosť od centra či pridaná hodnota. **Identifikácia partnerov na benchmarking**, tu boli vybratí vhodní konkurenti, ktorí podnikajú na tom istom trhu. Jedná sa o spoločnosti poskytujúce tú istú službu, a teda ubytovacie služby, vyšpecifikované sú navyše čisto na Bratislavu a jej blízke okolie, keďže analyzovaný podnik vykonáva svoju podnikateľskú činnosť práve v Bratislave. Prehľad týchto partnerov na konkurenčný benchmarking, aj s jednotlivými ukazovateľmi je prehľad vyobrazený v tabuľke č.9 nachádzajúcej sa ďalšej strane.

Tabuľka 9 Porovnanie s vybranými partnermi na benchmarking

(Zdroj: vlastné spracovanie, 2021)

	Ubytovňa Alrent	Ubytovňa Hostel Star	Ubytovňa Prima	Ubytovňa Nivy	Ubytovňa Majster Plus	Ubytovňa Plus
Cena ubytovania krátkodobo (osoba/noc)	12,5€	13,9€	12,3€	15,9€	13,2€	11€
Cena ubytovania dlhodobo (osoba/noc)	7,5€	7,9€	6,3€	6,9€	7€	6,95€
Počet lôžok	120	150	250	50	83	450
Vzdialenosť od centra	8km	7km	8km	5km	6km	8km
Spôsob propagácie	Reklamné bannery, web	Web, partnerské portály	Web, partnerské portály	Partnerské portály	Web	Facebooková stránka, web, partnerské portály
Dĺžka pôsobenia na trhu	8 rokov	5 rokov	7 rokov	5 rokov	13 rokov	23 rokov
Hodnotenie na google.sk	3,8	2,8	3,3	3,1	2,4	3,2
Pridaná hodnota	Parkovanie, bufet, WiFi, spoločenské miestnosti	Práčovňa, WiFi	Parkovanie	Parkovanie	Bufet, parkovanie	Bistro, spoločenské miestnosti

Metóda zberu dát je v celku prostá, dáta budú vyhľadávané pomocou **oficiálnych webových stránok konkurentov**, čerpať sa bude taktiež z rôznych internetových portálov, ktoré poskytujú vzájomné porovnanie týchto služieb. Dá sa teda tvrdiť, že zber dát bude prebiehať čisto sekundárne a zo sprostredkujúcich, ale oficiálnych zdrojov. Po vyzbieraní a naakumulovaní týchto dát sa pristupuje k samotnej analýze, vo forme porovnávania (v prehľadnej tabuľke vyššie), a vyhodnocovania analyzovaného podniku aj jeho konkurentov.

Hlavnými zisteniami z konkurenčného benchmarkingu teda sú:

- Spoločnosť Alrent.sk má priemerné ceny krátkodobého ubytovania voči konkurentom v spádovej oblasti.
- Z pohľadu dlhodobého ubytovania ponúka služby za takmer najvyššie ceny, ale nie s veľkým rozdielom oproti konkurencii, **priemerná cena** činí na základe týchto 6 účastníkov konkurenčného benchmarkingu **7,09€**, oproti priemeru je teda cena vyššia o približne 5%, ale napríklad **oproti najlacnejšej cene je to 16 percentný rozdiel**.
- Počty lôžok sú u jednotlivých ubytovní rôzne, Ubytovňa Alrent sa nachádza niekde uprostred so svojou kapacitou, kdežto napríklad taká Ubytovňa Plus má kapacitu až 450 lôžok, čo je takmer 4 krát viac, ale zase naopak Ubytovňa Nivy poskytuje kapacitu len 50 lôžok.
- Lokalitou sú všetky ubytovne zapojené do konkurenčného benchmarkingu na veľmi dobrej úrovni, najbližšie k centru sa nachádza Ubytovňa Nivy, naopak najďalej to majú zákazníci ubytovní Alrent, Prima a Plus, avšak tieto rozdiely sú relatívne zanedbateľné, pretože všetky hodnoty sú nízke.
- Ďalším faktom je, že dôraz na propagáciu nekladie ani jedna z ubytovní, v predošlých analýzach bola zistená slabá miera marketingovej kampane u spoločnosti Alrent.sk, touto analýzou sa prišlo na to, že jej konkurencia je na tom o poznanie horšie.
- Dĺžka pôsobenia na trhu je v priemere 10 rokov, avšak to je zapríčinené najmä Ubytovňou Plus, ktorá má viac ako 20 ročnú tradíciu, zvyšné firmy sú podobne mladé
- Vysoké hodnotenie ponúkaných služieb je potvrdené aj porovnaním s ostatnými účastníkmi benchmarkingu, Ubytovňa Alrent dosahuje najvyššie hodnotenie na vyhľadávači Google.
- Typickou pridanou hodnotou sú parkoviská, niektoré z ubytovní ponúkajú taktiež bufet, či WiFi, toto všetko však Ubytovňa Alrent poskytuje.

Na základe zistení a kľúčových výsledkov z benchmarkingu bola vytvorená **definícia budúcej úrovne vlastnej výkonnosti a odporúčania pre jej zvýšenie**, a to najmä v týchto kľúčových bodoch:

- zvýšenie miery dôrazu na propagáciu, využitie slabých stránok konkurencie,
- zlepšenie, alebo aspoň udržanie si pozitívneho a vysokého hodnotenia služieb vo vyhľadávači Google,
- snaha o rozšírenie kapacitných možností ubytovania a
- prehodnotenie cenovej stratégie.

Následne po odprezentovaní výsledkov, respektíve predošlej definícii budúcej úrovne vlastnej výkonnosti sa vo všeobecnosti firmám odporúča naplánovať konkrétne merateľné a časovo ohraničené ciele zlepšovania sa, s následnou realizáciou projektu vypracovaného na dosahovanie týchto cieľov na prosperovanie. A samozrejme musí prísť aj ku korekcii a **zvýšeniu úrovne výkonnosti**, ktorá je v podstate tým najhlavnejším cieľom a výstupom celého benchmarkingu, pretože to je primárnou úlohou benchmarkingu, **identifikácia kľúčových nedostatkov v porovnaní s konkurenciou**, aby bolo možné vytvorenie opatrení na zlepšenie týchto slabín, a zvýšenie úrovne výkonnosti.

2.4.3 Analýza potenciálnej konkurencie

Nakoľko samotný trh s poskytovaním ubytovania v ubytovniach je v Bratislave a jej okolí vysoko konkurenčný, pravdepodobnosť vstupu nových subjektov na tento trh je relatívne nízka, pretože investori a podnikateľské subjekty už nemajú snahu vstupovať na už tak dosť konkurenčný trh. Okrem vysokej konkurencie hovorí v ich neprospech aj **vysoká počiatočná kapitálová náročnosť**, pretože naštartovanie biznisu akým je otvorenie ubytovne si vyžaduje nemalé finančné prostriedky spojené s nákupom alebo výstavbou novej nehnuteľnosti, nehovoriac o **deficite a zároveň vysokej cene stavebných pozemkov** na území Bratislavy. Obísť sa to dá pomocou prenájmu niektorej budovy vhodnej na tento typ podnikania, avšak aj to so sebou nesie náklady, pretože nájsť budovu, ktorá už je aj zariadená zodpovedajúc ubytovní, je ako hľadať ihlu v kope sena. Preto by musela potenciálna konkurencia vynaložiť väčšie množstvo finančných prostriedkov na prípadnú rekonštrukciu a vybavenie takéhoto typu budovy.

Ďalšou bariérou vstupu je taktiež **menší trhový potenciál**, pretože v dnešnej dobe sa objavuje čoraz viac trend, že cieľoví zákazníci ubytovní sa rozhodujú prenajímať si privátne domy či byty, a služby ubytovní využívajú čoraz menej. Preto je aj konkurenčný

boj o zákazníka na tomto trhu skutočne veľký, pretože samotný segment sa takpovediac stenčuje.

No a v neposlednom rade sú to v dnešnej dobe **obavy z vývoja situácie okolo pandémie v dôsledku vírusu COVID-19**, pretože trh je ťažko predpovedateľný, vlády prichádzajú s reguláciami na týždennej báze, a môže sa ľahko stať, že sa zo dňa na deň prikážu zatvoriť všetky ubytovne, alebo sa zastaví prílev zahraničných zákazníkov v dôsledku uzatvorenia hraníc, či prípadné zavádzanie tvrdších lockdownov môže prinútiť časť obyvateľov, a teda aj cieľovú skupinu ubytovní, bez práce a tým pádom nebude záujem o využívanie týchto služieb.

2.4.4 Vyjednávací sila dodávateľov

Dodávateľov, ktorí vstupujú do podnikateľskej činnosti spoločnosti Alrent.sk je hneď niekoľko. Jedná sa predovšetkým o **dodávanie spotrebného materiálu** ako práce prostriedky, čistiace prostriedky, hygienické potreby ako toaletný papier, mydlá, ďalej sú to po novom aj rôzne tovary ako nealkoholické nápoje, káva, čaj, rôzne sladké tyčinky, kekse, slané pochutiny ako chipsy a tak ďalej, tie tovary boli vymenované len pre predstavu, aký sortiment je v novozriadenom bufete ponúkaný.

Taktiež musí spoločnosť nepravidelne dokupovať **rôzny nábytok, bytové doplnky, ostatné vybavenie izieb ako elektrospotrebiče**, ďalej sú to príslušenstvá k týmto elektrospotrebičom ako alkalické batérie, žiarovky, predlžovacie káble, tých druhov a vecí, ktoré vstupujú do celého procesu poskytovania služieb je skutočne neúrekom.

Nasledujúca tabuľka číslo 10 s prehľadom všetkých dodávateľov za posledné obdobie, ktoré podľa účtovníctva spoločnosti boli využité a spoločnosť od nich čerpala nejakým spôsobom výhodu ako konečný užívateľ. Taktiež sú v tabuľke uvedené aj typy služieb, či tovarov, ktoré daná firma dodáva, tiež miera, respektíve rozsah dodávok v peňažných jednotkách, či dôležitosť, ktorá je rozhodujúca pre stanovenie vyjednávací sily daného dodávateľa.

Tabuľka 10 Prehľad dodávateľov spoločnosti Alrent.sk

(Zdroj: vlastné spracovanie podľa detailného účtovníctva spoločnosti Alrent.sk, 2021)

Dodávateľ	Služba/Tovar	Frekvencia dodávok	Kvartálny rozsah odberu (€)	Dôležitosť dodávateľa
Metro Cash & Carry s.r.o.	Tovar pre bufet, čistiace prostriedky, práce prostriedky	Niekoľko krát do týždňa	Cca 5000€	Vysoká
HORNBACH	Príslušenstvo k elektrospotrebičom, pracovné nástroje	Týždenne	Cca 1500€	Vysoká
Alza.sk	Elektrospotrebiče	Niekoľko krát do mesiaca	Cca 1000€	Stredná
Sconto nábytok	Nábytok, bytové doplnky	Mesačne	Cca 1500€	Stredná
Mall.sk	Elektrospotrebiče	Niekoľko krát do roka	Cca 500€	Nízka
Chladenie.sk	Oprava klimatizácie a chladničiek	Nepravidelne	Cca 200€	Nízka
India.sk	Posteľné obliečky, bielizeň, potreby do domácnosti	Mesačne	Cca 250€	Stredná

Z tabuľky vyplýva, že najpodstatnejším dodávateľom je Metro Cash&Carry s.r.o., spolu so spoločnosťou HORNBACH. Ich sila je tým pádom najväčšia spomedzi ostatných uvedených dodávateľov, pretože sú kľúčovými dodávateľmi pre spoločnosť Alrent.sk, ako z pohľadu druhu tovarov či služieb, tak z pohľadu pravidelnosti odberov a množstva odoberaného tovaru a služieb. Naopak spoločnosť Alrent.sk má malú vyjednávaciu silu vo vzťahu k týmto dodávateľom, keďže v kontexte ich biznisov je len malým odberateľom. **Ceny si určujú sami dodávatelia** a všetky ponúknuté zľavy sú čisto v rézii veľkoobchodníkov. Treba však podotknúť, že títo dodávatelia podnikajú na konkurenčných trhoch, a pre ich zákazníkov nie je náročné odísť ku konkurencii, čím logicky ich vyjednávacía sila zároveň klesá. Preto sa musia obe strany snažiť o kompromis a snažiť sa budovať dlhodobé a obojstranne výhodné vzťahy. To isté sa dá relatívne tvrdiť aj o dodávateľoch Alza.sk, Sconto nábytok či Mall.sk, to sú taktiež veľké spoločnosti, ktoré poskytujú zľavy a určité výhody len na základe množstevných a pravidelných odberov, ak vôbec, ale zároveň operujú na vysoko konkurenčných trhoch,

takže nastáva ten istý scenár ako u predošlých dodávateľov, teda s ohľadom na konkurenciu ich vyjednávací sila klesá.

Z pohľadu spoločnosti Alrent.sk sú spoločnosti Chladenie.sk a India.sk priam ideálne na vyjednávanie, avšak z opačného pohľadu, teda dodávateľského, **je ich sila skutočne nízka**, nakoľko firma od nich odoberá menšie množstvá tovarov a zároveň aj zriedkavejšie. Títo dodávatelia, ktorí sú malými spoločnosťami, podnikajúcimi na konkurenčných trhoch, sú ľahko nahraditeľní, stupeň náročnosti odchodu ich zákazníkov je nízky, a preto musia ku zákazníkovi pristupovať s citom, s viac šitými na mieru riešeniami, a vzťah so zákazníkom si budovať na základe výhodných cien a podmienok.

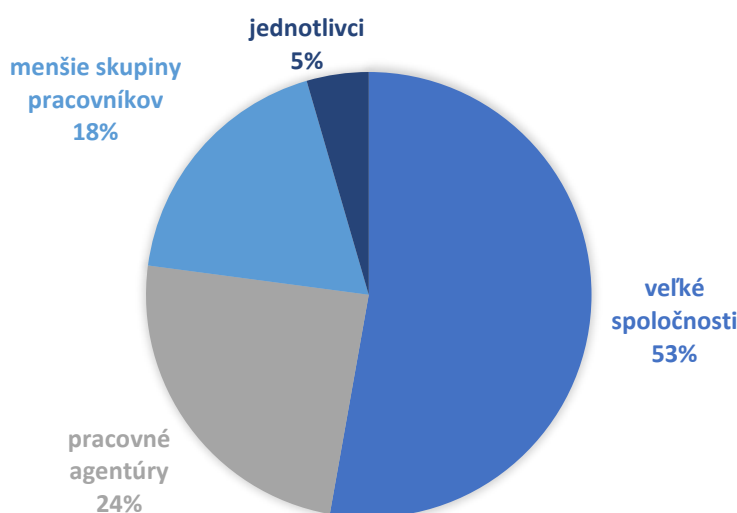
Na záver však treba podotknúť, že v každom jednom odvetví, v ktorom dodávatelia spoločnosti Alrent.sk podnikajú, je relatívne vyššia miera konkurenčného boja a značnej rivality na trhu, keďže je trh vo všeobecnosti saturovaný a **počet dodávateľských subjektov je vysoký**. Preto je pre spoločnosť **relatívne jednoduché prejsť ku konkurencii**, a využívať služby nejakej alternatívnej spoločnosti, ktorá dokáže plne nahradiť súčasného dodávateľa.

2.4.5 Vyjednávací sila zákazníkov

Spektrum a členenie zákazníkov, ktorí sú na tomto trhu, je **široké, čo sa týka veku, či národnosti**. Potenciálnym zákazníkom totiž môže byť ako občan Slovenskej republiky, ktorý býva mimo Bratislavy a dochádza sem za prácou, a zároveň sa mu neoplatí dennodenne cestovať do a z Bratislavy, ale je pre neho výhodnejšie prenocovať, tak aj občan cudzích krajín, nie len z Európskej Únie, ale aj mimo nej, čo v súčasnosti reprezentujú najmä občania krajín ako Srbsko, Maďarsko, Ukrajina či Bielorusko. Spoločným bodom pre všetkých týchto ľudí je práca v Bratislave a potreba sa niekde ubytovať, a keďže práce je v Bratislave najviac spomedzi všetkých ostatných miest na Slovensku, počet týchto potenciálnych zákazníkov je veľký. Zároveň však treba podotknúť, že sa pre nich otvára čoraz viac možností ako svoje potreby uspokojiť, a teda nájsť si ubytovanie vhodné pre seba, či svojich spolupracovníkov. Ako sa v práci spomína v analýze substitútov, možnosti a druhy riešení ubytovania taktiež pribúda, s čím priamo úmerne **rastie aj vyjednávací sila zákazníkov**.

Ďalšou početnou skupinou zákazníkov sú aj **pracovné agentúry a väčšie podnikateľské subjekty**, ktoré zamestnávajú veľký alebo v niektorých prípadoch aj

menší počet ľudí (čím viac ľudí, tým väčšia sila), a kvôli absencii kvalifikovanej sily na slovenskom pracovnom trhu musia angažovať na pozície ľudí, pracovníkov, z územia mimo Bratislavy, mimo Bratislavského kraja a niekedy, v dnešnej dobe čoraz viac, aj z územia mimo Slovenskej republiky. Takíto zákazníci majú ešte väčšiu vyjednávaciu silu, pretože vstupujú do vyjednávacieho procesu s početným zastúpením a s potenciálnym väčším odberom ubytovacích služieb, tým pádom prinášajú ubytovacím spoločnostiam väčšie peniaze, väčšie zisky, s čím rastie aj ich vyjednávacía sila, nakoľko podobné agentúry a spoločnosti sú dobrými a strategickými partnermi. Graficky vyznačené podiely jednotlivých zákazníckych segmentov sú vyobrazené nižšie na grafe č.2.



Graf 2 Podiel jednotlivých zákazníckych segmentov na tržbách

(Zdroj: vlastné spracovanie, 2021)

Sú to práve oni, ktorí sa snažia o vyjednanie zliav, či už za množstvo dodávaných zákazníkov, alebo za dlhodobú spoluprácu, a v drvivej väčšine prípadov sa im aj skutočne darí tieto nižšie ceny vyjednať. To isté sa však dá tvrdiť aj o jednotlivcoch, respektíve menších pracovných skupinách, ktoré používajú ako prostriedok dĺžku pobytu, ktorá taktiež pre veľké konkurenčné prostredie postačuje na vyjednanie výhodnejších cien. Vo všeobecnosti sa dá však tvrdiť, že vyjednávacía sila zákazníkov na tomto trhu je v súčasnosti už **skutočne vysoká**. To je dané najmä vysokým konkurenčným prostredím, ktoré si zákazníci dobre uvedomujú, je pre nich **jednoduché odísť ku konkurencii**,

v podstate ich nič extra nedrží a dokážu ľahko migrovať. O pravý opak sa práve snažia ubytovne, vytvorením si puta medzi sebou a zákazníkom, poskytovaním kvalitných služieb, za výhodné ceny, či uzatváraním dlhodobých kontraktov.

2.4.6 Analýza substitútov

Najhlavnejšími substitútmi pre ubytovne sú privátne formy ubytovania, ako **Airbnb, či rôzne súkromné osoby**, ponúkajúce takéto vlastné, súkromné priestory na prenájom. Pri spoločnosti Airbnb, ktorá sprostredkováva súkromným osobám všetky potrebné právne a náležité povinnosti na prenájmanie priestorov na ubytovanie, možno hovoriť o legálnej forme poskytovania ubytovania, avšak ich činnosť je oveľa menej regulovaná štátom a štátnymi inštitúciami, ako ubytovne. Preto si môžu dovoliť ponúkať takéto služby za nižšie ceny. V prípade súkromných osôb sa často jedná o nelegálne a neoficiálne prenájmanie priestorov na ubytovanie, ktoré okrem iného ani nepodlieha dani, čo umožňuje ešte viac znižovať náklady a tým pádom poskytovať tento druh služieb za ešte nižšie ceny. Všetky štáty a vlády sveta sa proti takémuto čiernemu biznisu a čiernej nelegálnej ekonomike snažia bojovať, no doteraz stále nie úplne stopercentne a úspešne.

Medzi sekundárne substitúty možno zaradiť **hotely, penzióny a iné druhy ubytovania**, ktoré sa však zameriavajú na iný zákaznícky segment, a preto sú ich cenové ponuky pre zákazníkov ubytovní neprijateľné. Taktiež samotné prispôbenie služieb je stavané pre iného zákazníka, nakoľko primárny cieľ a potreba zákazníka ubytovne je niekde prenocovať, pri hoteloch a penziónoch si už človek pripláca za komfort, súkromie a nadštandardný servis akými sú napríklad raňajky, obedy, večere, teda ubytovanie aj s formou stravovania, či vymoženosti v podobe televízora na izbe, klimatizácie a tak ďalej, jednoducho pre zákazníkov ubytovní je len jedna jediná priorita a tou je posteľ, zvyšok je už len pridanou hodnotou.

2.4.7 Zhrnutie analýzy trhu podľa Porterovho modelu 5 síl

Najpodstatnejšími zisteniami z celej analýzy sú skutočnosti, že spoločnosť Alrent.sk podniká na trhu s vysokou rivalitou, ktorá sa prejavuje vo **vysoko konkurenčnom boji o zákazníka**, ktorých je relatívne široké spektrum, avšak ich prechod ku konkurencii je bezbariérový a jednoduchý. Preto sa spoločnosti snažia zaujať zákazníkov okrem výhodných cien, aj kvalitou služieb, či kapacitnými a dispozičnými

možnosťami. Bližšie sú jednotlivé zistenia zhrnuté v tabuľke č. 11, ktorá sa nachádza pod týmto odstavcom.

Tabuľka 11 Zhrnutie analýzy trhu podľa Porterovho modelu 5 síl

(Zdroj: vlastné spracovanie, 2021)

Súčasná konkurencia na trhu – vysoká rivalita	
Nižšie ceny	Hrozba
Väčšie kapacitné možnosti	Hrozba
Horšie hodnotenie služieb na portáli Google	Príležitosť
Slabé využívanie propagácie a jej foriem	Príležitosť
Potenciálna konkurencia – menšia hrozba	
Vysoká kapitálová náročnosť	Príležitosť
Menší trhový potenciál	Príležitosť
Obavy z vládnych reštrikcií v dôsledku pandémie vírusu COVID-19	Príležitosť
Vyjednávacia sila dodávateľov - slabá	
Vysoký počet dodávateľov	Príležitosť
Jednoduchý prechod ku konkurenčnému dodávateľovi	Príležitosť
Väčšie odbery znamenajú výhodnejšie ceny	Príležitosť
Vyjednávacia sila zákazníkov – veľmi vysoká	
Široké spektrum zákazníkov	Príležitosť
Zvyšujúce sa konkurenčné prostredie	Hrozba
Nenáročný prechod ku konkurencii	Hrozba
Vysoká citlivosť na cenu	Hrozba
Vysoké požiadavky na kvalitu služieb	Hrozba
Analýza substitútov – väčšia hrozba	
Airbnb	Hrozba
Súkromné osoby, poskytujúce prenájom priestorov na ubytovanie	Hrozba
Drahšia alternatíva služby – hotely, penzióny	Hrozba

Pre potenciálne konkurenciu je relatívne náročné a ťažké vstúpiť na trh poskytovania ubytovacích služieb v ubytovniach, a to najmä z dôvodu vysokej vstupnej kapitálovej náročnosti a taktiež vysokého konkurenčného prostredia. V neprospech hrá aj súčasná pandémia vírusu COVID-19 a s ním spojené reštrikcie a obmedzenia.

Z pohľadu dodávateľov sa jedná o taktiež veľmi veľkú rivalitu na trhu, s vysokým počtom subjektov a tým pádom klesajúcou vyjednávacou silou. Naopak u zákazníckeho segmentu trhu je vyjednávací sila veľká. V neposlednom rade môže byť trh ohrozovaný rôznymi substitútmi, ako napríklad firmou Airbnb, ktorá sprostredkováva prenájom súkromných priestorov na ubytovanie, či taktiež rôznych súkromníkov, ktorí prenajímajú svoje nehnuteľnosti, a preberajú zákazníkov z cieľovej skupiny ubytovní. Ďalším substitútom môže byť forma voľby drahšej alternatívy a to v podobe hotelov či penziónov.

2.5 Analýza obecného prostredia za pomocou metódy SLEPT

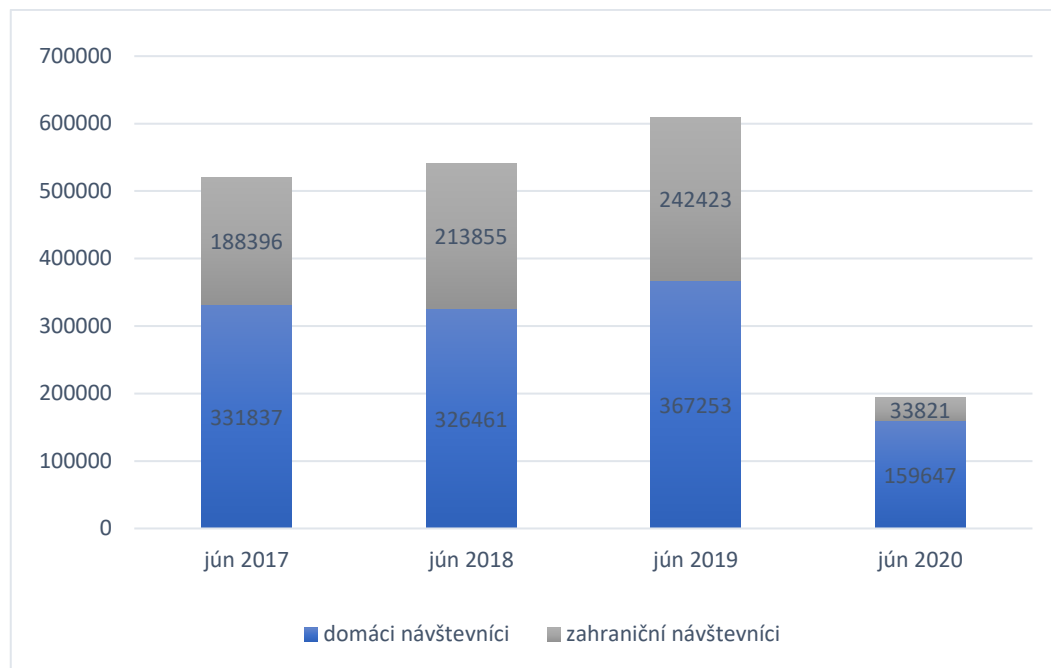
V tejto kapitole sa bude práca venovať analýze vonkajšieho prostredia firmy Alrent.sk, ktorej cieľom je odhaliť tie najpodstatnejšie a kľúčové faktory, ktoré môžu mať potenciálny dopad na fungovanie spoločnosti. SLEPTE analýza je modifikovaná do podoby SLEPT, kde posledné písmeno E, teda environmentálne faktory sú vynechané pre ich malú významnosť v tejto oblasti podnikania. Ďalšou menšou úpravou je združenie dvoch typov, respektíve skupín faktorov do jednej a to legislatívnych a politických faktorov.

2.5.1 Sociálno-demografické faktory

Nakoľko hlavnou cieľovou skupinou ubytovní v Bratislavskom kraji, sú logicky práve občania z ostatných krajov Slovenskej republiky, keďže typickou črtou zákazníka ubytovní je skutočnosť, že potrebuje stráviť noc v Bratislave, kvôli väčšej vzdialenosti svojho domova. Alebo sú to zahraniční návštevníci (v tomto prípade pracovníci), ktorí sem prichádzajú za prácou, podobne ako ľudia zo strednej či východnej republiky. Preto nemá príliš veľký význam sa venovať vývoju obyvateľstva ako takého, ale skôr **vývoju pracovných miest v Bratislave a Bratislavskom kraji**. Respektíve taktiež **prílevu návštevníkov na Slovensko** vo všeobecnosti.

V roku 2019 sa podieľal Bratislavský kraj **54,5% na celkovej zamestnanosti** na území Slovenskej republiky. Inými slovami, viac ako polovica celkovej zamestnanosti je koncentrovaná v Bratislave a jej kraji. Taktiež má najvyššie hodnoty miery ekonomickej aktivity s 65,8 percentným podielom, a zamestnanosťou na úrovni 77%. Dlhodobu sa tu

udržiava najnižšie miery nezamestnanosti, za rok 2019 to bolo 2,3%.⁷² V súčasnosti je **miera evidovanej nezamestnanosti na úrovni 4,98%.**⁷³



Graf 3 Vývoj počtu ubytovaných hostí na Slovensku (jún 2017-2020)

(Zdroj: Štatistický úrad SR, 2021)

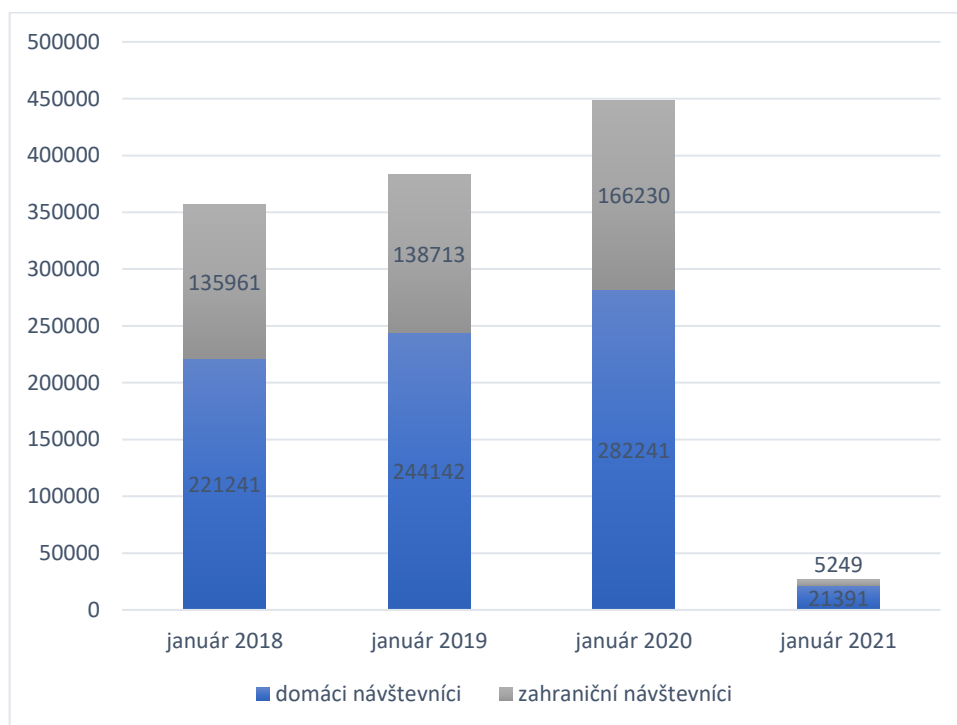
Ako už bolo viackrát spomenuté, **cestovný ruch ako taký bol najviac postihnutým segmentom trhu zo všetkých**, v dôsledku vládnych regulácií, reštrikcií a opatrení z dôvodu ochrany zdravia a ľudských životov pred vírusom COVID-19. Štatistický úrad podrobne mapoval vývoj situácie v cestovnom ruchu a prišiel so zaujímavými štatistikami. V porovnaní toho istého obdobia za jednotlivé roky bol zaznamenaný pokles ubytovaných o 68%. Počet zahraničných hostí dokonca o 86 percentuálnych bodov. Pozitívom však v sledovanom období bolo zvýšenie počtu ubytovaných z mesiaca máj 2019, na mesiac jún 2020, kedy sa na Slovensku ubytovalo takmer 200 tisíc ľudí, čo znamená 5 násobné zvýšenie. Spomedzi regiónov zaznamenal

⁷² Štatistický úrad. Bratislavský kraj - charakteristika regiónu. [cit. 23.04.2021]. Dostupné z: https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/themes/regional/bratislava/about/!ut/p/z0/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8ziA809LZycDB0NLEzNDQw8_YJDDQzCgt0DDcz0C7IdFQHNWEeM/

⁷³ ÚPSVaR. Nezamestnanosť, mesačné štatistiky. [cit. 23.04.2021]. Dostupné z: https://www.upsvr.gov.sk/statistiky/nezamestnanost-mesacne-statistiky/kopia-2020.html?page_id=1060197

najväčší pokles Bratislavský kraj a to o 82,8%.⁷⁴ Pre bližšiu ilustráciu je vyššie naznačený graf číslo 3 s vývojom počtu ubytovaných na Slovensku v sledovanom období 4 rokov v mesiaci jún.

Podobný prepád možno badať aj v mesiaci január, kedy prišlo taktiež k poklesu návštevníkov na území Slovenskej republiky, a to skutočne markantný. Z hodnôt na úrovni vyše 200 tisíc na úroveň okolo 20 tisíc. Dôvodom tohto prepádu je najmä zrušenie celej lyžiarskej sezóny v dôsledku pandémie COVID-19. Tieto hodnoty boli nanesené na graf č.4.



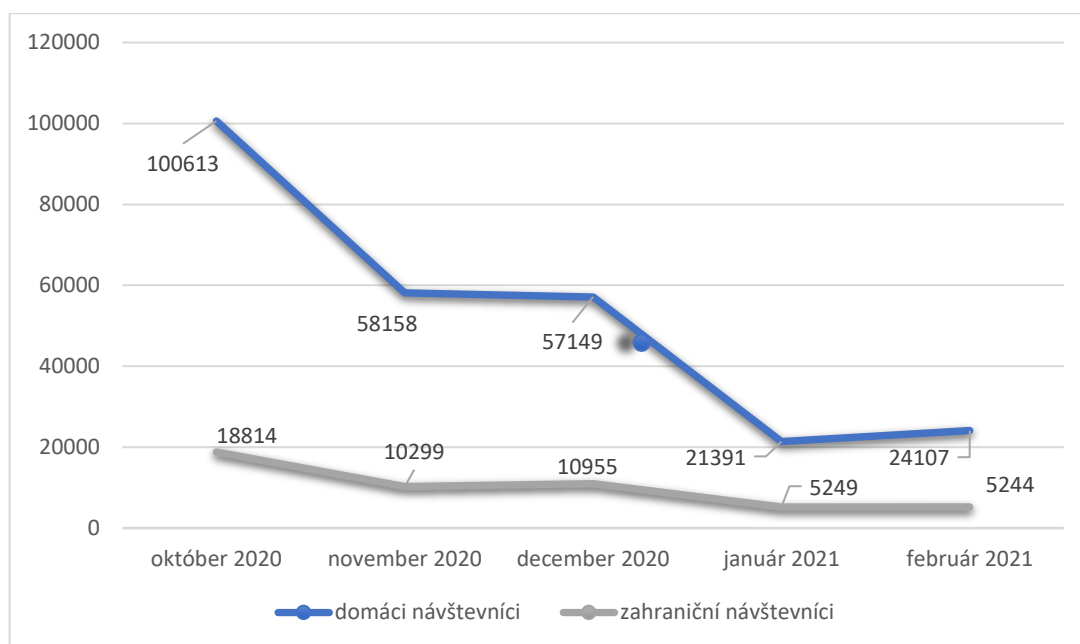
Graf 4 Počet návštevníkov na SR v sledovanom období (január 2018-2021)

(Zdroj: Štatistický úrad SR, 2021)

Vývoj v počte návštevníkov Slovenskej republiky má v poslednej dobe výrazne klesajúci trend, a to najmä v dôsledku lockdownu, opatrení a vládnych regulácií pre cestovanie, činnosť podnikateľských subjektov, či vôbec obmedzenie voľného pohybu. Na grafe nižšie je možné vidieť tento trend v číslach, kedy **medziročný prepád v mesiaci február činil až 94%**. Návštevnosť síce trochu stúpila z mesiaca január na mesiac február,

⁷⁴ Štatistický úrad SR. Vývoj cestovného ruchu v ubytovacích zariadeniach SR v júni 2020. [cit. 22.04.2021]. Dostupné z: https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/products/informationmessages/inf_sprava_detail

ale stále nedosahovala priemerné minuloročné hodnoty, a to ani zďaleka.⁷⁵ Ako už bolo spomenuté vyššie, slovenský cestovný ruch v zimných mesiacoch ťaží najmä z lyžiarskej sezóny, ktorá tento rok absolútne nebola a všetky lyžiarske strediská museli zostať zatvorené. To síce priamo nesúvisí s Bratislavou, pretože sa v jej blízkosti (s výnimkou Pezinskej Baby) nenachádzajú žiadne lyžiarske strediská, avšak pokles cestovného ruchu má v konečnom dôsledku vplyv aj na Bratislavu, ktorá je členom celého reťazca, ktorý tvorí HDP na Slovensku. Čísla za posledných 5 mesiacov sú graficky znázornené na grafe č.5.



Graf 5 Vývoj počtu návštevníkov SR za obdobie október 2020 až február 2021

(Zdroj: Štatistický úrad SR, 2021)

2.5.2 Legislatívno-politické faktory

Podnikateľské prostredie je charakteristické častými zmenami legislatívy, ktoré majú dopad na povinnosti a požiadavky na MSP. V poslednom období je možné badať rôzne zmeny dotýkajúce sa tohto odvetvia, avšak v prípade sektoru, v ktorom podniká

⁷⁵ Štatistický úrad SR. Vývoj cestovného ruchu v ubytovacích zariadeniach SR vo februári 2021. [cit. 23.04.2021]. Dostupné z: https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/products/informationmessages/inf_sprava_detail

spoločnosť Alrent.sk, malo najvýznamnejší vplyv zavedenie **zníženia sadzby DPH na ubytovacie služby z 20% na 10%**.⁷⁶

Medzi ďalšie, nie menej významné, patria **zníženie administratívnej záťaže** v súvislosti s prijímaním ďalších opatrení, vďaka ktorým bolo možné novelizovať zákon o byrokracii, ktorá Slovensko sprevádza dlhé roky a vytvára značné bariéry pri činnosti podnikateľských subjektov. Sfunkčnenie štátnych systémov, ktoré sa prejavilo najmä pomocou **zníženia počtu požadovaných predkladaných výpisov z viacerých registrov**, zrušenia povinnosti predložiť potvrdenia o daňových nedoplatkoch, colných nedoplatkoch či potvrdenie o nedoplatkoch na zdravotnom poistení. Toto opatrenie malo takisto pozitívny vplyv na zlepšenie legislatívneho, ale aj celkového podnikateľského prostredia.⁷⁷

Vplyv na zlepšenie prostredia mal aj zákon o **znížení sadzby dane z príjmu fyzických a právnických osôb nepresahujúcich 100 000€ ročne** z 21% (právnické osoby), respektíve z 19% (fyzické osoby) na 15%. Tento zákon bol prijatý v roku 2019, účinný od roku 2020, následne bol v decembri roku 2020 novelizovaný s výsledkom zanechania takého istého zníženia sadzby dane z príjmu, avšak so znížením limitu ročného obratu na hodnotu 49 790€. Táto novela nadobudla účinnosť 1.1.2021.⁷⁸

Z pohľadu politických faktorov, ktoré ovplyvňujú činnosť podnikateľských subjektov sa jedná v poslednej dobe najmä o obmedzenia slobody podnikania v dôsledku pandémie ochorenia vírusom COVID-19, ktoré prikazujú zákazníkom rôzne povinnosti, vďaka čomu je ich cesta k týmto službám oveľa náročnejšia. Postoj vlády k pandémie má v skutočnosti oveľa väčší dopad, ako by sa na prvý pohľad mohlo zdať, pretože niektoré opatrenia dopadajú na ostatné veci nepriamo, sekundárne a v rámci celého reťazca. Medzi **najvýznamnejšie opatrenia** možno zaradiť:

⁷⁶ SBA (Slovak Business Agency). Správa o stave malého a stredného podnikania v SR. 2020. [cit. 18.01.2021]. Dostupné z:

http://www.sbagency.sk/sites/default/files/sprava_o_stave_mspvsr_2019.pdf

⁷⁷ SBA (Slovak Business Agency). Správa o stave malého a stredného podnikania v SR. 2020. [cit. 18.01.2021]. Dostupné z:

http://www.sbagency.sk/sites/default/files/sprava_o_stave_mspvsr_2019.pdf

⁷⁸ Národná rada SR. Novela zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov. 2020. Dostupné z: <https://www.slovlex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2003/595/>

- Povinnosť karantény a testovania sa pre zahraničných občanov prichádzajúcich na územie Slovenskej republiky
- Obmedzenie voľného pohybu osôb – zákaz vychádzania medzi 20:00 až 05:00
- Zatvorenie prevádzok služieb, maloobchodných predajní
- Obmedzenie pohybu v rámci cestovania medzi okresmi Slovenskej republiky
- Povinnosť antigénového testu pri príchode do zamestnania

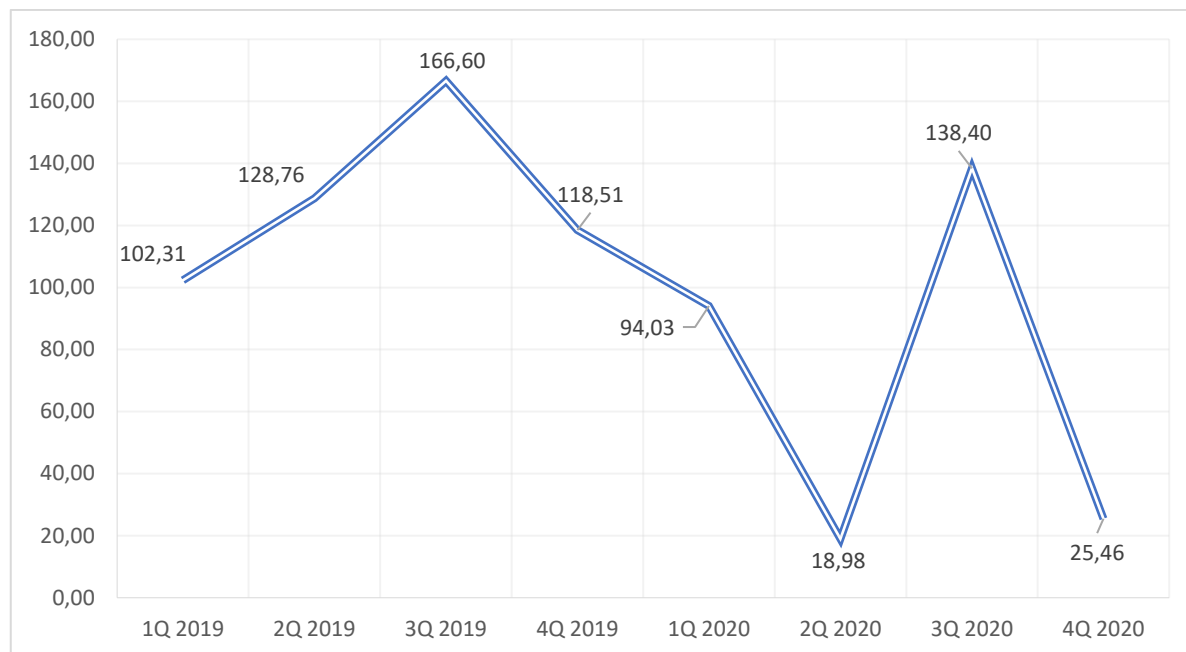
2.5.3 Ekonomické faktory

V súčasnosti, kedy je ekonomika zviňaná problémami a krízou v súvislosti s pandémiou ochorenia COVID-19, bolo na mieste začať rokovania na medzinárodnej úrovni s cieľom vytvorenia plánu na obnovu a pomoc v tejto neľahkej ekonomickej situácii. Výsledkom je prijatie najväčšieho balíku stimulov v histórii. Dňa 10. novembra roku 2020 bol popri dlhodobom rozpočte, odsúhlasený aj projekt s názvom „**NextGenerationEU**“. Jedná sa o stimulačný balík v celkovej hodnote 750 miliárd eur, ktoré sú uvoľnené s cieľom podporiť obnovu a prebudovať Európu po pandémii ochorenia COVID-19. Tento projekt bude mať aj viac flexibilné mechanizmy, ktoré budú schopné lepšie reagovať na nepredvídateľné potreby, ktoré sú v dnešnom svete tak aktuálne. Slovensko, ako členský štát EÚ, dostane na rok 2021 z tohto projektu finančné prostriedky v celkovej hodnote **11,379 miliardy eur**.⁷⁹

Ubytovanie a služby s ním spojené spadajú pod cestovný ruch, ktorý je ako taký podstatnou súčasťou celého hospodárstva takmer v každej krajine sveta, v rámci Európskej únie tvorí podstatnú zložku pri tvorbe ekonomicko-sociálnych ukazovateľov. V tomto sektore tvoria ponuku služieb malé a stredné podniky s podielom viac ako 90%, v roku 2020 boli ubytovacie služby s 9,3 percentným podielom **tretím najväčším zástupcom v oblasti cestovného ruchu**. Z pohľadu vývoja trhu s ubytovacími službami bol zaznamenaný významný pokles oproti minulým rokom, Štatistický úrad SR uvádza dokonca, že ubytovací sektor zaznamenal v roku 2020 **najväčší pokles za posledných**

⁷⁹ Európska komisia. Plán obnovy pre Európu. 2020 In: Európska komisia - European Commission [online] [cit. 18.01.2021]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_en

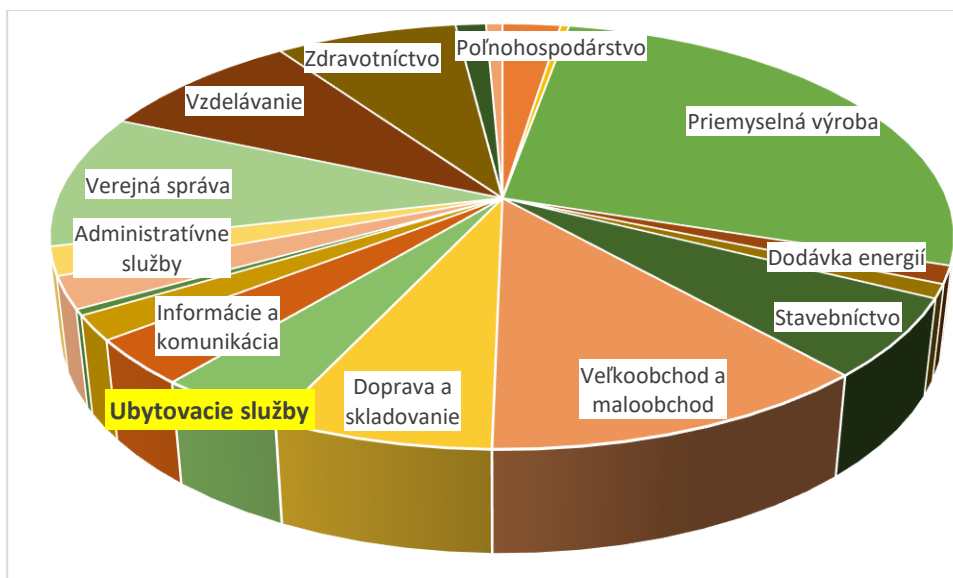
20 rokov. Nižšie sa nachádza graf č.6, na ktorom je vidno vývoj tržieb v miliónoch eur v sektore ubytovania za posledných 8 kvartálov.



Graf 6 Vývoj tržieb (v mil. €) v sektore ubytovania (1Q 2019 - 4Q 2020)

(Zdroj: Štatistický úrad SR, vlastné spracovanie, 2021)

Ubytovacie služby sú podstatnou súčasťou celého cestovného ruchu na Slovensku, tento sektor je členom reťazca, ktorý tvorí hodnotu pre krajinu a celkovo **zvyšuje HDP**, avšak okrem toho tvorí aj zamestnanosť. Konkrétne prispeli ubytovacie služby k **zamestnanosti podielom 3,3% za druhý kvartál v roku 2020**, celkovo si však drží hodnotu plus mínus 3% za posledných 5 rokov. Treba podotknúť, že tento sektor si udržal svoju hodnotu, dokonca zaznamenal **menší nárast oproti posledným rokom aj napriek nepriaznivej situácii**, z dôvodu pandémie ochorenia COVID-19, keďže cestovný ruch trpel a aj stále trpí pre túto situáciu asi najviac zo všetkých segmentov trhu. Na grafe číslo 7 je možné vidieť podiely jednotlivých tržných odvetví na tvorbe zamestnanosti na Slovensku za rok 2020, najpočetnejšími sú priemyselná výroba (27%), veľkoobchod a maloobchod (12%), či verejná správa (10%). Ubytovacie služby sú s hodnotou okolo troch až štyroch percent jedným z odvetví, ktoré prispievajú k zamestnanosti najviac, celkovo sú ubytovacie služby v rebríčku ôsme z vyše 20tich odvetví.



Graf 7 Podiel jednotlivých segmentov na tvorbe zamestnanosti (2020)

(Zdroj: Štatistický úrad SR, vlastné spracovanie, 2021)

2.5.4 Technologické faktory

Medzi najhlavnejšie technologické faktory možno zaradiť zavedenie systému **eKasa**, teda systému na evidenciu tržieb, ktorá so sebou nesie výhody, ale aj povinnosti. Umožňuje užívateľom spracovávať transakcie rýchlejšie, znižuje administratívnu záťaž, systém za vás sám generuje denné uzávierky, znižujú sa ňou náklady na prevádzku a bonusom pri nej zostáva cloudové ukladanie dát, ktoré slúžia ako poistka pri archivácii dát. Medzi povinnosti možno zaradiť okrem klasickej fiškálnej pokladne, aj potrebu prístupu k internetu, ktorý však je v dnešnej dobe samozrejmosťou. Taktiež je potrebná registrácia.

Na chod prevádzky mávajú taktiež vplyv **rezervačné systémy pre ubytovacie zariadenia**, ktoré umožňujú vykonávať túto činnosť jednoducho a dostupne pomocou softvérov, fungujúcich na online báze, a na vždy aktuálnom stave obsadenosti izieb. Medzi ďalšie vymoženosti takýchto systémov patrí aj databáza ubytovaných, mapa obsadenosti, archív týchto dát a rôzne reporty, ktoré vedia byť užitočné pre plánovanie celkovej prevádzky ubytovacích spoločností.

Ďalším systémom, ktorý firmy na tomto trhu využívajú, sú **systémy uzatváranie a odomykania dverí izieb**, kedy niektoré z ubytovacích zariadení používajú aj čisto elektronické zámky, fungujú na princípe kariet a vedia jednoducho zamedziť prístup

zákazníkovi do jeho rezervovanej izby, respektíve mu ho povoliť. To sa však týka najmä hotelov, keďže tie sa pohybujú v iných cenových reláciách a zároveň oslovujú iný typ zákazníka, preto si môžu takéto nákladné systémy dovoliť zaobstarať. Naopak pri ubytovniach je zvykom obvyčajný klasický systém uzamykania pomocou kľúčov, ktoré sa odovzdávajú na recepciách, do určitého zberného boxu. Pracovať sa dá v tomto prípade so systémom odovzdávania a prijímania.

Samozrejme, ako ku každému podnikateľskému subjektu, aj k ubytovniam bezpodmienečne patrí aj **marketing**, respektíve propagácia. Na spôsob prezentovania sa dnes existujú už mnohé spôsoby, pri ktorých sa dajú využiť všetky výdobytky modernej doby. Ako napríklad sociálne siete, menovite Facebook či Instagram, taktiež webové stránky, ktoré sú do značnej miery rozšírené (viď kapitola 2.2.4 Konkurenčný benchmarking), no a v neposlednom rade využívanie rozhrania **Google a Google Ads**, ktoré umožňujú lepšie cieľiť na zákazníka, prispôbovať ponuku šitú na mieru, využívať online priestor na zviditeľnenie sa, či systém SEO (search engine optimalization), ktorého funkciou je pomocou analýzy kľúčových slov dostať zvolené webové stránky na vyššie priečky v rebríčku vyhľadávača Google.

2.5.5 Zhodnotenie faktorov z obecného prostredia

Medzi najvýznamnejšie zistenia analýzy SLEPT možno zaradiť z pohľadu sociálno-demografických faktorov, najmä **vysokú zamestnanosť v Bratislavskom kraji**, ktorá má kritický vplyv na chod spoločnosti Alrent.sk, pretože tým pádom sa zvyšuje dopyt po ich službách. Taktiež má vysoký vplyv aj príliv návštevníkov zo stredného a východného Slovenska, či zo zahraničia, ktorí sú tými najčastejšími zákazníkmi spoločnosti Alrent.sk. Z uvedených grafov je zrejmé, že **pandémia COVID-19 mala výrazný vplyv na vývoj tohto segmentu**, a to v negatívnom slova zmysle, pretože všetky vládne opatrenia spôsobili pokles v počte návštevníkov, taktiež nárast nezamestnanosti a v neposlednom rade aj **pokles tržieb týchto ubytovacích zariadení** a podobných podnikateľských subjektov. Z pohľadu legislatívno-politických faktorov za zmienku stojí **najmä zníženie dane z ubytovania na 10%**, či zníženie sadzby dane z príjmu právnických osôb do určitého ročného obratu. Negatívny vplyv mali už spomínané **vládne opatrenia**, najmä však povinnosť karantény a obmedzenia voľného pohybu cez hranice.

Zo strany ekonomických faktorov sa jedná najmä o **výraznú pomoc od Európskej Únie**, ktorá vyčlenila vo svojom grante viac ako 11 miliárd pre Slovensko, na podporu a plán obnovy po pandémii COVID-19. Spomenúť treba však aj pokles tržieb ubytovacích zariadení v poslednom období, pozitívom však zostáva **udržanie si podielu na zamestnanosti na úrovni 3%-4%**. No a v neposlednom rade sú to technologické faktory, pri ktorých za zmienku stoja najmä systémy ako **eKasa**, rôzne **rezervačné systémy** pre ubytovacie zariadenia alebo aj technologické vymoženosti modernej doby v podobe **online marketingových nástrojov**, napríklad Google Ads.

2.6 Analýza faktorov za pomocou SWOT, IFE, EFE a IE matice

V nasledujúcej kapitole budú zhrnuté všetky doposiaľ vykonané analýzy, menovite McKinseyho model 7S faktorov, analýza firemných faktorov, analýza trhu podľa Porterovho modelu 5 síl, obohatená o konkurenčný benchmarking a taktiež SLEPTE analýza. Ich kľúčové zistenia a fakty budú zjednotené do jednej matice, respektíve najprv do IFE a EFE matíc, ktoré popisujú ako interné tak aj externé faktory. Následne po pridelení váhy, stupňa vplyvu a ich súčinov bude vykonaný výpočet, ktorý určí **vzťah medzi silnými a slabými stránkami, respektíve príležitosťami a hrozbami**. Pomocou týchto hodnôt bude možné následne stanoviť maticu IE, ktorá určí odporúčanú stratégiu pre spoločnosť Alrent.sk. Samozrejme na základe IFE, EFE matíc bude možné neskôr vypracovať odporúčania a návrhy pre spoločnosť, **ako túto stratégiu naplniť a umožní vytvoriť strategické plány**, s členením na jednotlivé menšie časti, aby bola umožnená implementácia krok po kroku.

Medzi najvýznamnejšie **silné stránky** možno zaradiť strategickú polohu, rastúce tržby z predaja tovarov, veľkú kapacitu lôžok, výborné súlady medzi stratégiou a spolupracovníkmi či zdieľanými hodnotami, taktiež nízku fluktuáciu zamestnancov a v neposlednom rade organizáciu teambuildingov. Spomedzi **slabých stránok** sa dajú vypíchnúť absencie rezervačného systému a systému na plánovanie zmien, či napríklad budovy ubytovní v prenájme, navyše hospodársky náročné. Na opačnom konci stoja **príležitosti**, ktorých je neúrekom, konkrétne sa dajú spomenúť široké spektrá zákazníkov, slabé hodnotenie služieb konkurencie, taktiež nimi slabo využívania propagácia, ľahký prechod ku konkurenčnému dodávateľovi či nízku nezamestnanosť v Bratislavskom kraji. Medzi **najväčšie hrozby** patria substitúty ako súkromní

prenajímateľa, alebo služba Airbnb, taktiež citlivosť zákazníkov na cenu, alebo ich požiadavky na kvalitu.

2.6.1 IFE matica

V tabuľke číslo 12 sú vyobrazené interné faktory spoločnosti Alrent.sk, v podobe zoznamu silných a slabých stránok, ku ktorým sú priradené váhy a stupne vplyvu, ktoré spolu vytvárajú vážené hodnotenia, tabuľka bola vytvorená na základe metodiky IFE matice, popísanej v teoretickej časti práce.

Tabuľka 12 Vyhodnotenie interných faktorov pomocou IFE matice

(Zdroj: vlastné spracovanie, 2021)

Faktor	Váha	Stupeň vplyvu	Vážené hodnotenie
Silné stránky			
Pridaná hodnota v podobe bezplatného parkoviska	0,02	1	0,02
Výhodná strategická poloha	0,1	4	0,4
Rastúce výnosy z hospodárskej činnosti	0,07	3	0,21
Rastúce tržby z predaja tovarov	0,05	3	0,15
Veľká kapacita lôžok	0,05	2	0,1
Zavedenie bufetu na recepcii v roku 2019	0,09	3	0,27
Vysoký súlad medzi stratégiou a spolupracovníkmi	0,03	2	0,06
Vysoký súlad medzi stratégiou a zdieľanými hodnotami	0,06	2	0,12
Nízka fluktuácia	0,03	3	0,09
Organizácia teambuildingov	0,05	3	0,15
Rast finančného majetku	0,04	1	0,04
Samostatnosť a vysoká miera zodpovednosti zamestnancov	0,03	2	0,06
Σ			1,67
Slabé stránky			
Absencia online rezervačného systému	0,04	2	0,08
Neusporiadaná marketingová kampaň	0,04	2	0,08
Budovy ubytovní len v prenájme	0,06	3	0,18
Hospodársky náročné nehnuteľnosti	0,05	3	0,15
Ad hoc prístup k cenovej kalkulácii	0,1	4	0,4
Nesúlad medzi systémami a štýlom vedenia ľudí	0,03	2	0,06
Absencia systému na archiváciu a správu dát	0,03	1	0,03
Žiadny systém pre plánovanie zmien	0,03	2	0,06
Σ			1,04

2.6.2 EFE matica

Po vytvorení IFE matice, sa pristupuje k vytvoreniu EFE matice, ktorá popisuje externé faktory spoločnosti akými sú príležitosti a hrozby, ktoré boli odhalené v predošlých analýzach. Podobne ako u interných faktorov, aj tu sú pri každom faktore pridelené váhy a stupne vplyvu, ktoré v konečnom dôsledku vytvárajú celkové vážené hodnotenie. Celkovo sú tieto zistenia zhrnuté v tabuľke č.13 nižšie.

Tabuľka 13 Vyhodnotenie externých faktorov pomocou EFE matice

(Zdroj: vlastné spracovanie, 2021)

Faktor	Váha	Stupeň vplyvu	Vážené hodnotenie
Príležitosti			
Horšie hodnotenie služieb na portáli Google konkurencie	0,02	1	0,02
Slabé využívanie propagácie a jej foriem konkurenciou	0,02	2	0,04
Vysoká kapitálová náročnosť vstupu konkurencie	0,03	2	0,06
Menší trhový potenciál	0,02	2	0,04
Obavy z vládnych reštrikcií v dôsledku pandémie vírusu COVID-19 pri vstupe potenciálnej konkurencie	0,07	4	0,28
Vysoký počet dodávateľov	0,07	4	0,28
Jednoduchý prechod ku konkurenčnému dodávateľovi	0,06	3	0,18
Väčšie odbery znamenajú výhodnejšie ceny u dodávateľov	0,01	1	0,01
Široké spektrum zákazníkov ubytovní	0,02	2	0,04
Nízka nezamestnanosť v Bratislavskom kraji	0,02	2	0,04
Miera ekonomickej aktivity najvyššia v Bratislavskom kraji	0,05	3	0,15
Σ			1,14
Hrozby			
Nižšie ceny konkurencie	0,03	2	0,06
Väčšie kapacitné možnosti konkurencie	0,02	1	0,02
Zvyšujúce sa konkurenčné prostredie	0,07	3	0,21
Nenáročný prechod zákazníkov ku konkurencii	0,09	4	0,36
Vysoká citlivosť zákazníkov na cenu	0,08	3	0,24
Vysoké požiadavky zákazníkov na kvalitu služieb	0,03	2	0,06
Airbnb ako substitút	0,02	2	0,04
Súkromné osoby, poskytujúce prenájom priestorov na ubytovanie ako substitút	0,1	4	0,4
Drahšia alternatíva služby – hotely, penzióny	0,02	1	0,02
Postihnutie cestovného ruchu v dôsledku pandémie vírusu COVID-19	0,08	3	0,24
Pokles počtu návštevníkov Slovenskej republiky v poslednom období	0,07	3	0,21
Σ			1,84

2.6.3 IE matica

Pre výpočet hodnôt a súradníc bodu na matici IE boli použité hodnoty z predošlých dvoch matíc IFE a EFE. Hodnoty z týchto dvoch matíc sú nasledovné:

- Silné stránky = 1,67
- Slabé stránky = 1,04
- Súčet = **2,71**
- Príležitosti = 1,14
- Hrozby = 1,84
- Súčet = **2,98**

Na základe umiestnenia bodu v matici na obrázku číslo 14, je zrejmé, že stratégiu treba voliť podľa zaradenia do V. kvadrantu, a teda stratégiu s názvom „**Udržuj a potvrdzuj**“. Pre takýto typ stratégie je typická takzvaná **trhovo intenzívna stratégia**. Táto stratégia často obsahuje prvky ako trhovú penetrácia, vývoj či rozvoj produktov a služieb, alebo taktiež hlbšie upevnenie pozície. Konkrétne opatrenia a strategické plány na plnenie takéhoto typu stratégie budú podrobne rozpracované v ďalšej veľkej kapitole, a síce v návrhovej časti práce.

Externé hodnotenie	3 – vysoké	I.	II.	III.
	2 – stredné	IV.	[2,98;2,71] X V.	VI.
	1 - nízke	VII.	VIII.	IX.
		1 - silné	2 - stredné	3 - slabé
	Interné hodnotenie			

Obrázok 14 Matica IE so zaznačením súradníc z matíc IFE/EFE

(Zdroj: vlastné spracovanie,2021)

3 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENÍ, PRÍNOSY NÁVRHOV RIEŠENÍ

Na nasledujúcich stranách tejto práce budú na základe kľúčových zistení z analytickej časti vypracované **návrhy pre strategický rozvoj spoločnosti**, ktoré pomôžu spoločnosti Alrent.sk udržať si svoju pozíciu na trhu, zvýšiť svoju konkurencie schopnosť a v neposlednom rade zvýšiť svoje výnosy z hospodárskej činnosti. Opierajúc sa o skutočnosť, že na základe zhodnotenia všetkých analýz pomocou matíc IFE a EFE, s následným zlúčením do matice IE, by bolo pre firmu odporúčané vybrať alternatívne stratégie spadajúce pod stratégiu „**udržiavať a potvrdzovať**“, bude sa pri uvádzaných návrhoch pre zlepšenie brať ohľad na tento fakt.

Pri každom jednom návrhu sa berie ohľad taktiež na všetky slabé a silné stránky spoločnosti, či príležitosti a hrozby, ktoré boli v rámci analýzy interného a externého prostredia odhalené. Taktiež sa pri každom návrhu nachádza aj **plán implementácie, časový harmonogram, kalkulácia nákladov, spolu s ohodnotením rizík**, ktoré so sebou daný návrh nesie, riziká sú popisované pomocou metódy RIPRAN, respektíve skórovacej metódy (na konci návrhovej časti sa taktiež nachádza grafické vyobrazenie všetkých rizík, prostredníctvom mapy rizík).

Na základe analytickej časti práce, bol zvolený vhodný **strategický rozvoj spoločnosti**, ktorý bol rozčlenený do viacerých častí a úloh. Boli navrhnuté tri hlavné odporúčania, a to konkrétne:

1. **Penetrácia súčasného tržného segmentu**
 - a. **Súčasní zákazníci**
 - b. **Akvízia nových zákazníkov**
2. **Zavedenie nových služieb**
3. **Zefektívnenie komunikácie a automatizácia procesov**

Všetky tieto tri návrhy pre zlepšenie odpovedajú buď na slabú stránku spoločnosti, alebo na príležitosť či elimináciu hrozby s využitím svojej silnej stránky. Prvý návrh je vypracovaný najmä s ohľadom na súčasný stav spoločnosti, z pohľadu výnosov z hospodárskej činnosti a kvality služieb. Konkrétne kroky a ciele pre túto problematiku sú popísané nižšie v kapitole 3.1.

Ďalšími dvomi návrhmi sú zavedenie nových služieb, konkrétne obohatenie súčasnej služby o možnosť online rezervácie, a taktiež zefektívnenie komunikácie a zautomatizovanie procesov vo vnútri spoločnosti vďaka zavedeniu recepčného systému. Tieto dva návrhy sú odpoveďami **na príležitosti v okolí podniku a jeho slabé stránky**, pretože v dnešnej digitálnej dobe je čoraz viac dôležitejšie využívať technológie vo svoj prospech, pre zlepšovanie procesov, lepšie vyhodnocovanie situácií, respektíve pre rozhodovanie sa a v neposlednom rade je to príležitosť byť so svojim zákazníkom v bližšom kontakte, aj online, čím sa zvyšuje vnímaná kvalita služieb zákazníkmi.

3.1 Penetrácia súčasného tržného segmentu

Nasledujúce tri kapitoly spadajú pod jeden z alternatívnych variantov aplikovania stratégie „Udržuj a potvrdzuj“, ktorá bola stanovená ako vhodná pre analyzovaný podnik. Tými konkrétnymi návrhmi sú úprava stávajúcich zmlúv so strategickými partnermi, a taktiež modifikácia marketingovej stratégie, spolu s plánom expanzie. Ich hlavným spoločným cieľom je už spomínaná penetrácia stávajúceho tržného segmentu, a to v podobe zamerania sa na súčasných zákazníkov pomocou predlžovania zmlúv, či akvizície nových potenciálnych strategických partnerov pomocou modifikácie marketingovej stratégie a vďaka vypracovaniu plánu expanzie pre rozšírenie ubytovacej kapacity.

3.1.1 Predlžovanie zmlúv so súčasnými strategickými partnermi

V súčasnosti sa spoločnosť Alrent.sk nachádza v stave, kedy je **trh značne postihnutý pandémiou COVID-19**, respektíve dôsledkami z nej, ako napríklad obmedzenia voľného pohybu, režimy na hraniciach, obmedzenia prevádzok rôzneho typu spoločností či v neposlednom rade povinnosti testov či karantény. Napriek tomu je možné tvrdiť, že spoločnosť Alrent.sk si vedie dobre, má **vysoko hodnotenú kvalitu služieb** (Google 3,8 z 5,0 hviezdíček), udržuje si **rastúce tržby z predaja služieb aj tovarov** (najmä v dôsledku zavedenia bufetu na recepcii), **produkuje zisk a dosahuje vyšších výnosov z hospodárskej činnosti**, taktiež v rámci analýzy konkurencie – konkurenčný benchmarking, si vedľa viac ako obstojne. Najväčšou a ojedinelou nevýhodou bola **nižšia kapacita ubytovacích lôžok** v porovnaní s ostatnou konkurenciou.

Samozrejme, boli odhalené aj niektoré ďalšie nedostatky, z pohľadu slabých stránok ako napríklad **vysoká hospodárska náročnosť prenajatých budov**, v ktorých spoločnosť ponúka svoje služby, s tým súvisí ďalšia slabá stránka spoločnosti, a tou sú len prenajaté budovy, nie vo vlastnom vlastníctve, ktoré v konečnom dôsledku taktiež zvyšujú náklady pre firmu a na konci procesu znižujú ziskovú maržu. Ďalším mínusom je **negatívny vývoj na trhu s ubytovaním**, na základe ktorého je možné predpovedať (pravdepodobne len **z krátkodobého hľadiska**) pokles dopytu po ubytovacích službách. Preto je dôležité si vhodne vyhodnotiť súčasnú situáciu a navrhnúť spôsoby, ciele a opatrenia, ktoré firme pomôžu **udržať si svoju súčasnú pozíciu a udržať si svojich terajších zákazníkov**.

SMART cieľom, v prípade tohto návrhu je len jediná skutočnosť, a ňou je:

- **Predĺženie zmlúv s aspoň 60% súčasných zákazníkov**

3.1.2 Modifikácia marketingovej stratégie

Spoločnosť Alrent.sk v súčasnosti nedisponuje (ako bolo zistené v analytickej časti práce) nijakou marketingovou kampaňou, ktorá by mala svoju koncepciu, alebo bola vyslovene zacielená na určitú cieľovú skupinu, a do dnešného dňa využíva na svoju propagáciu skôr klasické a staromódne spôsoby a komunikačné metódy. Jedná sa predovšetkým o rozlepovanie billboardov či predaj cez referencie, ktoré však nedokáže korigovať, pretože sú výhradne v kompetencii jej zákazníkov. Netreba však zabúdať, že úplne dobu nezaspali, pretože využívajú na propagáciu aj svoju **vlastnú webovú stránku**, ktorá ako tak spĺňa prísnejšie kritériá. Nachádzajú sa na nej všetky podstatné informácie, no cesta zákazníka k nej, je o čosi komplikovanejšia, a to najmä z dôvodu nevyužívania optimalizácií vo vyhľadávači Google, alebo taktiež v samotnej propagácii webovej stránky pomocou rôznych dostupných komunikačných kanálov.

Preto je viac ako žiadúce, aby firma zainvestovala do svojho **zviditeľnenia sa**, začala sa aktívne zaujímať o svoju propagáciu a to najmä z pohľadu využívania digitálneho sveta, ktorého prvkami sú napríklad sociálne siete, kde sa dajú využiť siete ako Facebook, ktorá umožňuje vytvoriť si stránku a platenou reklamou cieľiť na vybraný trhový segment. Taktiež **optimalizácia vo vyhľadávači Google** s cieľom dostať webové sídlo spoločnosti Alrent.sk na vyššie priečky, konkrétne na prvú stranu a to za pomoci optimalizácie SEO.

Ďalšími možnosťami na zlepšenie marketingu sú potom nástroje projektu od spoločnosti Google, Google Ads, ktoré **umožňujú cielene propagovať**, s nastavením obsahu, cieľovej skupiny, miesta, spôsobu, a bonusom pri tomto programe sú aj **reporty, prehľady** a možnosť v reálnom čase zapínať a vypínať kampaň.

V neposlednom rade sú to rôzne možnosti emailovej propagácie, respektíve rozosielanie emailov s cenovo výhodnými ponukami služieb. Rôzne **PPC (pay per click) kampane**, využitie partnerských portálov na sprostredkujúci predaj ubytovacích služieb, a tak ďalej, tých možností ako osloviť potenciálneho zákazníka je skutočne veľa.

Na to všetko si však firma potrebuje na začiatku **stanoviť všetky kľúčové požiadavky** na túto marketingovú kampaň, to znamená aké prínosy od modifikácie marketingovej stratégie, respektíve plánovania a spustenia marketingovej kampane očakáva, čo všetko chce aby daná kampaň obsahovala, na čo a na koho sa hlavne zameriavala a akým spôsobom. **Hlavnými cieľmi** by teda mali byť:

- **Zvýšenie počtu nových zákazníkov o 20% (zvýšenie tržieb o 20%)**
- **Zvýšenie priemernej obsadenosti ubytovacích lôžok na 70%**

Na dosiahnutie týchto požiadaviek predchádza celému procesu **dôkladná analýza trhu**, spolu s plánom celej marketingovej kampane. Inými slovami sú to najmä rozhodnutia o voľbe komunikačných kanálov, obsahu marketingovej kampane, rozhodnutia spojené s časovým vymedzením kampane a taktiež najdôležitejšia súčasť, **cieľová skupina**. Návrh celej marketingovej kampane pre spoločnosť Alrent.sk sa nachádza nižšie, v častiach implementácia a časový harmonogram, kde sú detailnejšie popísané kroky navrhovanej marketingovej kampane, aj s plánom dátumov implementácie. V časti kalkulácia nákladov sa zase nachádza finančné vyčíslenie všetkých výdavkov potrebných na realizáciu takéhoto typu kampane, avšak len v hrubých odhadoch, pretože napríklad pri PPC kampani sa výška nákladov odvíja od počtu oslovených zákazníkov. Preto bola kalkulácia pri marketingovej kampani stanovená ako **rozpočet s fixným horným limitom**, ktorý dané výdavky na kampaň nesmú prekročiť.

3.1.3 Plán rozširovania ubytovacej kapacity

Po predĺžení zmlúv so súčasnými kľúčovými zákazníkmi, a po navrhnutí plánu marketingovej kampane, sa pristupuje k ďalšiemu, tretiemu návrhu, s tým istým cieľom

ako mal aj ten predošlý, a ním je **oslovenie potenciálnych nových strategických partnerov pomocou vypracovania plánu na expanziu**, teda rozšírenia poskytovanej kapacity ubytovacích lôžok, vďaka čomu sa stane firma zaujímavejšia pre väčšie spoločnosti.

Rozširovanie kapacity sa spája s dvomi rovinami, jednou je dopyt po takejto expanzii zo strany zákazníkov, a druhou je logicky ponuka tejto rozšírenej kapacity, logicky to musí byť späť, pretože na to, aby ste mohli niekomu ponúkať ďalšie ubytovacie kapacity, ju musíte mať, a zároveň na to, aby ste do niečoho podobného mohli, respektíve mali investovať, musíte cítiť dopyt po takejto kapacite. Čo sa dá celkom ľahko dedukovať z toho, že ostatné ubytovne (vychádzajúc zo záverov z vykonanej analýzy konkurenčného benchmarkingu) majú vyššiu kapacitu, zároveň aj dlhšie pôsobenie na trhu. Stále fungujú a poskytujú svoje služby, tým pádom záujem aj o vyššie kapacity zo strany zákazníkov je. Negatívne na túto skutočnosť pôsobí fakt **poklesu návštevníkov Bratislavského kraja za posledné obdobie**, ale to je jednoznačne zapríčinené už toľko omieľanou pandémiou COVID-19, ktorá by mala mať zásadný dopad na trh len z krátkodobého hľadiska, nie z dlhodobého.

Od plánovaného rozširovania ubytovacej kapacity sa očakávajú viaceré prínosy a implementáciou sa očakávajú nasledovné **ciele**:

- **Nárast počtu nových zákazníkov o 10%**
- **Podpísanie predbežných zmlúv s obsadenosťou novej kapacity z 50%**

3.1.4 Celková implementácia navrhovaných zmien

1. Plán implementácie a zhodnotenie rizík z návrhov

Čo sa týka samotnej implementácie, tak na začiatku celého procesu je potrebné predĺžiť zmluvu so svojimi strategickými partnermi a to spôsobom nasledovným. Naplánovanie stretnutí so zodpovednými osobami reprezentujúcich daného zákazníka, teda konkrétne firmu, s predbežným zaslaním ponuky na predĺženie zmluvy. Tomu musí ešte predchádzať **vypracovanie takejto ponuky**, o ktorú sa postará manažér prevádzky v kooperácii s konateľom spoločnosti, aby v nej boli dodržané ciele podniku z pohľadu **nastavenia cien**, stanovenie počtu vyčlenených ubytovacích lôžok a taktiež aj vhodne stanovená **dĺžka plynutia zmluvy** (a to najmä s ohľadom na cenu za služby v porovnaní s vývojom ceny vstupov).

Časový harmonogram

Časové ohodnotenie jednotlivých činností vedúcich k dosiahnutiu cieľov plynúcich z navrhovaných riešení je bližšie popísaný v tabuľke číslo 14. Pri každej činnosti je uvedená taktiež dĺžka trvania a dátumové vymedzenie tejto aktivity, plán implementácie je plánovaný na koniec roka 2021, v mesiacoch november a december.

Tabuľka 14 Časový plán pre predlžovanie zmlúv

(Zdroj: vlastné spracovanie, 2021)

Činnosť	Trvanie	Dátumové vymedzenie
Predbežné vypracovanie zmlúv pre strategických partnerov	14	1.11.-14.11.2021
Požiadanie strategických partnerov o stretnutie	7	15.11.-21.11.2021
Predostretie ponúk na stretnutiach a vyjednávanie	21	22.11.-12.12.2021
Uzatváranie zmlúv s kľúčovými zákazníkmi	10	13.12.-22.12.2021
Σ Spolu	52	1.11.2021 – 22.12.2021

Kalkulácia nákladov

V tabuľke číslo 15 sa nachádza prehľadný zoznam očakávaných nákladov na predlžovanie zmlúv s kľúčovými partnermi. Všetky hodnoty sú len orientačné a vo väčšine prípadov sa jedná o náklady na mzdy vedenia spoločnosti. V ich kompetencii budú v podstate takmer všetky vypísané činnosti v časovom harmonograme, tým pádom sú takmer všetky náklady spojené s ich časom a energiou. Druhým prípadom nákladov v tabuľke nižšie sú náklady na organizáciu stretnutí, čím sa myslia hlavne náklady na rezerváciu stola, občerstvenie, teoreticky náklady na dopravu.

Tabuľka 15 Kalkulácia nákladov na predlžovanie zmlúv

(Zdroj: vlastné spracovanie, 2021)

Názov položky	Cena
Náklady na organizáciu stretnutí	700€
Mzdové náklady (príprava zmlúv)	500€
Mzdové náklady (uzatváranie zmlúv so strategickými partnermi)	900€
Σ Spolu	2100€

2. Plán implementácie marketingovej kampane

Na začiatku celej implementácie marketingovej kampane stojí analýza požiadaviek na marketingovú kampaň. Tým sa myslí aj stanovenie kľúčových, konkrétnych a merateľných **SMART cieľov**, napríklad možno spomenúť zvýšenie priemernej obsadenosti ubytovacích lôžok. Pred stanovením podrobností marketingovej kampane, to znamená určením kanálov, obsahov a cieľovej skupiny je dôležité zanalyzovať tieto faktory a **vykonať prieskumy trhu, zákazníkov a technológií v oblasti marketingu**, pre lepšie pochopenie potrieb zákazníkov, ich **preferencií a nákupného správania**. Dôležité je taktiež vedieť, akým spôsobom je najvhodnejšie zákazníkov osloviť. Po analýze a prieskumoch prichádza na rad vedenie spoločnosti so svojimi rozhodnutiami a podrobnostiach marketingovej kampane, v tejto súvislosti sa odporúča predbežne stanoviť **spôsob a kritéria hodnotenia efektivity kampane**.

Ak sú všetky predošlé kroky splnené, pristupuje sa už k samotnému spusteniu kampane, ktorá je **počas celého procesu monitorovaná a kontrolovaná**. Môže byť prípadne pohotovostne pozastavená alebo upravená ku svojej vyššej efektívnosti a dokonalosti. Po určitom časom období, ktoré sa na začiatku celého projektu stanoví, respektíve už bolo vedením spoločnosti Alrent.sk stanovené, sa celá marketingová kampaň zhodnotí a pristúpi sa buď k ďalšiemu pokračovaniu v kampani, pozmeneniu kampane alebo zastaveniu kampane, to všetko **na základe dosahovania cieľov**, ktoré boli jasne určené ešte pred spustením celého projektu.

Časový harmonogram

Na nasledujúcej strane v tabuľke č. 16 sa nachádza kompletný prehľad plánovaných činností implementácie marketingovej kampane, spolu s jej predchádzajúcou fázou, a tou je analýza a návrh kampane. Celkový počet predpokladaných dní implementovania činí 92 dní, čo znamená približne 3 mesiace. Dátumovo tento projekt zavádzania marketingovej kampane je naplánovaný od 14. mája 2021 do 14. augusta 2021. Treba ešte dodať, že celá marketingová kampaň bude v kompetencií vedenia podniku, ktoré bude reálne implementovať celú kampaň.

Tabuľka 16 Časový harmonogram marketingovej kampane

(Zdroj: vlastné spracovanie, 2021)

Činnosť	Trvanie	Dátumové vymedzenie
Analýza požiadaviek na marketingovú kampaň	14	14.5.-27.5.
Prieskum trhu zákazníkov	14	28.5.-10.6.
Prieskum trhu technológií marketingu	7	11.6.-17.6.
Rozhodnutie o zvolení podrobností marketingovej kampane	7	18.6.-24.6.
Vytvorenie ukazovateľov pre vyhodnotenie kampane	5	25.6.-29.6.
Spustenie marketingovej kampane	28	30.6.-27.7
Analýza výsledkov marketingovej kampane	10	28.7.-7.8.
Korekcia a pozmeňujúce opatrenia	3	8.8.-10.8.
Vyhodnotenie prínosov kampane	4	11.8.-14.8.
Σ Spolu	92	14.5. – 14.8.

Kalkulácia nákladov (stanovenie rozpočtu)

V tabuľke číslo 17 sa nachádza prehľad plánovaného rozpočtu vyčleneného na jeden mesiac spustenej kampane, spolu s odhadom mzdových nákladov vynaložených na predprípravnú prácu pred spustením kampane. Taktiež aj mzdové náklady na neskoršiu analýzu prínosov, vyhodnocovanie a prípadné korekcie či rozhodovanie o budúcnosti marketingovej kampane. Sumárna hodnota stanovená na tento projekt činí 6400€.

Tabuľka 17 Kalkulácia nákladov na marketingovú kampaň

(Zdroj: vlastné spracovanie, 2021)

Položka	Cena
Mzdové náklady (analýza požiadaviek)	800€
Mzdové náklady (výkon prieskumov)	1200€
Mzdové náklady (rozhodovanie o detailoch kampane + tvorba ukazovateľov)	600€
Mzdové náklady (analýza kampane + korekcia a vyhodnocovanie)	1000€
Budget na marketing cez sociálne siete	500€
Budget na Google Ads	1000€
Budget na PPC reklamy	1000€
Budget na optimalizáciu vo vyhľadávači Google	300€
Σ Spolu	6400€

3. Plán implementácie rozširovania kapacity

Samotná implementácia plánu na expanziu, respektíve rozšírenia kapacity ubytovacích lôžok musí obsahovať na začiatku **zvolenie formy nadobudnutia nehnuteľnosti** na vykonávanie tejto služby a to buď kúpa pozemku s následnou výstavbou budovy, alebo kúpa nehnuteľnosti vyhovujúcej svojou dispozíciou pre výkon ubytovne, prípadne kúpa nehnuteľnosti vyžadujúcej renováciu a úpravu pre potreby ubytovne. Ďalšou alternatívou je prenájom takejto nehnuteľnosti, ako tomu je aj v prípade zvyšných a zároveň terajších budov, v ktorých spoločnosť Alrent.sk vykonáva svoju podnikateľskú činnosť. Ku tomu všetkému ešte prináleží ďalšie rozhodnutie, a to rozhodnutie týkajúce sa požiadaviek na nehnuteľnosť z pohľadu svojej lokality a taktiež kapacity.

V tomto návrhu sa bude predpokladať, že firma by si zvolila ďalší **prenájom budovy**, pretože už dve budovy takto prenajaté má, a zjavne to vedeniu spoločnosti Alrent.sk vyhovuje, aj napriek vyšším nákladom. Ak teda je stanovená aj forma nadobudnutia tejto nehnuteľnosti, aj požiadavky na ňu, prichádza na rad **prieskum realitného trhu**, na základe ktorého bude možné vybrať najvhodnejších kandidátov na pokračovanie v pláne expanzie. Po výbere vhodnej nehnuteľnosti, **uzatvorení zmlúv** medzi predávajúcim (realitná spoločnosť alebo iná právnická či fyzická osoba) a na druhej strane kupujúcim, teda spoločnosťou Alrent.sk, prichádza na rad druhý krok a tým je **oslovenie potenciálnych strategických zákazníkov**. Samozrejme sa nedá zabudnúť aj na ďalšiu prácu s budovou a tou je **angažovanie novej pracovnej sily**, zariadenie a vybavenie izieb, **prípadné renovačné práce**, uzatváranie zmlúv s dodávateľmi služieb (dá sa nadviazať na kontakty zo stávajúcich ubytovní) či v neposlednom rade **zapojenie do marketingovej kampane a do recepčného systému**.

V rámci oslovovania musia byť takisto dodržané viaceré kroky, spomedzi všetkých možno spomenúť **prieskum trhu** s cieľovou skupinou zákazníkov (to však firma už určitú databázu vytvorenú má, keďže v danej oblasti podniká), **vypracovanie predbežných ponúk pre zákazníkov**, to so sebou nesie taktiež dávku času, práce, nákladov, pretože samotné ponuky musia byť nastavené vhodne pre zákazníka, aby odrážali jeho požiadavky a zároveň musia byť výhodné aj pre spoločnosť Alrent.sk z pohľadu **pokrytia nákladov a požadovaného zisku**.

Po preskúmaní trhu, a vytvorení univerzálnejšej ponuky, sa môže pristúpiť ku samotnému oslovovaniu, na konci ktorého sa očakáva **prílev nových zákazníkov**, ktorí sa budú podieľať na tvorbe vyšších výnosov z hospodárskej činnosti, na zvýšení renomé spoločnosti, **zvýšení konkurencie schopnosti** (najmä z pohľadu spomínanej zvýšenej kapacity) a na druhej strane je to pre spoločnosť Alrent.sk záväzok, v podobe udržania si **spokojnosti zákazníkov s kvalitou služieb** a taktiež výzva, pretože si dané návrhy budú vyžadovať množstvo úsilia, času a nákladov.

Časový harmonogram

Na nasledujúcej strane v tabuľke č.18 sa nachádza konkrétny časový plán pre implementáciu plánu rozširovania ubytovacej kapacity, s určením jednotlivých krokov, pri ktorých je uvádzaná predpokladaná doba trvania spolu s dátumovým vymedzením. Táto implementácia sa skladá celkovo z 9 krokov, ktoré trvajú spolu 119 dní, čo sú približne 4 mesiace, čo odpovedá aj dátumovému vymedzeniu, ktoré je odhadované na úvodné štyri mesiace roku 2022.

Tabuľka 18 Časový plán rozširovania ubytovacej kapacity

(Zdroj: vlastné spracovanie, 2021)

Činnosť	Trvanie	Dátumové vymedzenie
Vytvorenie požiadaviek na potenciálnu novú budovu ubytovne	14	1.1.-14.1.2022
Prieskum realitného trhu	14	15.1.-28.1.2022
Výber úzkeho spektra vyhovujúcich nehnuteľností	7	29.1.-4.2.2022
Výber nehnuteľností	7	5.2.-11.2.2022
Prieskum trhu s potenciálnymi zákazníkmi	21	12.2.-5.3.2022
Vypracovanie ponúk pre zákazníkov	7	6.3.-12.3.2022
Vyjednávacie procesy s realitnými kancelárkami a zákazníkmi	14	13.3.-26.3.2022
Uzatvorenie zmlúv	10	27.3.-5.4.2022
Prípravné práce pre spustenie novej prevádzky (zariaďovanie, nová pracovná sila, zavádzanie systémov, prispôsobenie marketingu...)	25	6.4.-30.4.2022
Σ Spolu	119	1.1.2022 – 30.4.2022

Kalkulácia nákladov

Pri stanovovaní rozpočtu na plán expanzie, respektíve pri kalkúlácii nákladov sa uvažovali najmä mzdové náklady pre pokrytie činností ako prieskum trhu, tvorba požiadaviek na nehnuteľnosť, či mzdové náklady v spojení s uzatváraním zmlúv, tomu predchádzajúcim vypracovaním ponúk či ostatné náklady, napríklad na organizáciu stretnutí s potenciálnymi zákazníkmi, alebo realitnými kancelármi. Všetky tieto odhadované náklady sú uvedené v tabuľke č. 19 nižšie. Celkové odhadované náklady na plán expanzie sú vyčíslené na 6450€.

Tabuľka 19 Kalkulácia nákladov na plán expanzie

(Zdroj: vlastné spracovanie, 2021)

Názov položky	Cena
Mzdové náklady (vytvorenie požiadaviek na nehnuteľnosť, prieskum, výber nehnuteľnosti)	2100€
Mzdové náklady (prieskum potenciálnych zákazníkov, vypracovanie ponúk)	1400€
Náklady na organizáciu stretnutí s realitnými kancelármi a zákazníkmi	700€
Mzdové náklady (uzatváranie zmlúv)	1000€
Mzdové náklady (plánovanie spustenia prevádzky novej budovy ubytovne)	1250€
Σ Spolu	6450€

3.1.5 Zhodnotenie rizík z návrhov

1. Identifikácia rizík z predlžovania zmlúv

V nasledujúcej tabuľke číslo 20 sa nachádza stručný prehľad potenciálnych hrozieb a rizík, ktoré so sebou nesie spomínané predlžovanie zmlúv. Konkrétne sa jedná o 2 riziká, a to sú neúspešné vyjednávania so svojimi súčasnými partnermi, alebo zlé nastavenie ponúk pre týchto partnerov. V rámci každého rizika je taktiež uvedený aj jeho potenciálny dopad a pravdepodobnosť výskytu, ktoré spolu vytvárajú celkovú hodnotu rizika. V poslednom stĺpci tabuľky sa potom nachádza návrh opatrenia, ktoré by malo eliminovať dané riziko.

Tabuľka 20 Riziká pri predlžovaní zmlúv

(Zdroj: vlastné spracovanie, 2021)

Riziko	Pravdepodobnosť	Dopad	Hodnota rizika	Návrh opatrenia
Neúspešné vyjednávanie so súčasnými kľúčovými zákazníkmi.	6	10	45	Dôkladná predbežná príprava na vyjednávanie.
Zle nastavená ponuka pre súčasných partnerov.	6	7	42	Analýza očakávaní a predikcia druhej strany.

2. Identifikácia rizík marketingovej kampane

V nasledujúcej tabuľke číslo 21 sú bližšie popísané riziká, ktoré so sebou nesie plán a implementácia marketingovej kampane. Spolu s popisom rizík je uvádzaná aj pravdepodobnosť výskytu rizika, jeho potenciálna miera dopadu, následne sú tieto dve hodnoty vynásobené a tvoria spolu hodnotu rizika, no a v neposlednom rade sa v tabuľke nachádza taktiež návrh opatrenia, ktoré by malo znížiť toto riziko takmer na minimum. Zo všetkých rizík možno vypichnúť nízku efektivitu marketingovej kampane, ktoré by sa malo odstrániť dôkladným rozhodnutím o detailoch kampane a precíznou analýzou trhu.

Tabuľka 21 Riziká v súvislosti s implementovaním marketingovej kampane

(Zdroj: vlastné spracovanie, 2021)

Riziko	Pravde- podobnosť	Dopad	Hodnota rizika	Návrh opatrenia
Nízka efektivita marketingovej kampane	7	9	63	Dôkladné rozhodnutie o detailoch kampane, precízna analýza trhu
Zle zvolený komunikačný kanál	6	8	48	Dôkladný prieskum trhu zákazníkov
Nevhodne zvolený obsah kampane	6	7	42	Správne odhalenie zákazníckych preferencií
Presiahnutie rozpočtu na kampaň	9	4	36	Vytvorenie finančnej rezervy

3. Identifikácia rizík z plánu expanzie

Spomedzi potenciálnych hrozieb a rizík vyplývajúcich z plánu expanzie možno spomenúť najmä neúspešné vyjednávanie s potenciálnymi zákazníkmi, ktoré by malo najväčší dopad na celý projekt, a taktiež je to riziko s najväčšou hodnotou. Návrhom opatrenia pre elimináciu je vhodné nastavenie úvodných ponúk, s ktorými by mala spoločnosť vstupovať do vyjednávacieho procesu. Ďalším závažnejším rizikom vyplývajúcim z tabuľky č.22, je oneskorenie celého projektu, na ktoré je odpoveďou vytvorenie časovej rezervy pri jednotlivých krokoch implementovania plánu expanzie.

Tabuľka 22 Riziká plynúce z plánu expanzie

(Zdroj: vlastné spracovanie, 2021)

Riziko	Pravdepodobnosť	Dopad	Hodnota rizika	Návrh opatrenia
Nedostatočne vykonaný prieskum trhu s realitami.	3	8	24	Motivovanie vykonávateľa, dlhšie trvanie.
Neúspešné vyjednávanie s potenciálnymi zákazníkmi.	4	9	36	Vhodne nastavené úvodné ponuky zmlúv.
Oneskorenie celého projektu plánu expanzie.	5	6	30	Vytvorenie predbežnej časovej rezervy.

3.2 Zavedenie nových služieb

Ako už bolo spomenuté v analytickej časti práce, spoločnosť Alrent.sk v súčasnosti nedisponuje **online rezervačným systémom**, ktorý by umožnil predávať lepšie služby a to v zmysle jednoduchšieho **spracovávania požiadaviek zákazníkov**, bol dostupnejším riešením pre užívateľa, ale taktiež **uľahčil procesy vo vnútri podniku**, pretože by bolo ušetreného kopec **času a nákladov na vybavovanie rezervácií** čisto po telefóne alebo e-mailom, či dokonca osobnými stretnutiami. Taktiež by prišlo aj ku **zníženiu administratívnej záťaže** a hlavne ku **zlepšeniu vnímanej kvality poskytovaných služieb zákazníkom**.

V kapitole 2.4.2 Konkurenčný benchmarking bolo zistené, že väčšina z konkurencie podniku Alrent.sk využíva na rezervačný proces **partnerské portály**, ktoré zgrupujú podobné ubytovne, a ponúkajú možnosť rezervácie prostredníctvom ich webovej stránky, ich formuláru. Napríklad booking.com. Spoločnosť Alrent.sk využívala

v minulosti aj tento spôsob spracovávanía rezervácií, no z dôvodu častého rušenia rezervácií, či komplikovanejšej komunikácie so zákazníkom, sa rozhodli z tohto portálu odísť a ďalej nevyužívať takýto typ služby.

Preto je v tejto situácii viac ako žiadúce zaviesť vo firme rezervačný systém, od ktorého sa očakávajú **nasledujúce prínosy**:

- Nárast počtu nových zákazníkov
- Zníženie miery zaťaženia manažéra prevádzok a recepčných
- Trvalo vyššia obsadenosť v ubytovacích zariadeniach
- Prehľadné plány obsadenosti izieb
- Zvýšenie hodnotenia kvality služieb zákazníkmi

Na základe týchto prínosov boli stanovené aj nasledovné **SMART ciele**:

- **Nárast počtu nových zákazníkov o 20%**
- **Zvýšenie kvality hodnotenia vo vyhľadávači Google zo súčasných 3,8 na 4,0**

3.2.1 Plán implementácie rezervačného systému

Predtým, ako sa pristúpi k výberu potenciálneho poskytovateľa rezervačného systému, musí spoločnosť vykonať prieskum dodávateľov tejto služby, aby bolo možné zvoliť toho správneho, to znamená, aby bola ponuka čo najvýhodnejšia z pohľadu ceny, kvality, rozsahu poskytovaných služieb, servisu a podpory po predaji, respektíve počas využívania služieb, a taktiež musí byť braná v úvahu aj povesť či renomé dodávateľa rezervačného systému.

Ešte skôr, ako sa pristúpi k prieskumu trhu sa však musia **vytvoriť požiadavky** na takýto systém, inými slovami, čo spoločnosť od tohto systému očakáva, respektíve aké kritéria by mal spĺňať. To by mali byť v prvom rade nasledovné požiadavky:

- Neustála aktuálnosť stavu obsadenosti
- Jednoduchý a účinný formulár pre rezervácie
- Možnosť platby vopred, vytvorenie platobnej brány priamo pomocou softvéru
- Zároveň variabilná možnosť voľby platby (prevod/karta/hotovosť)

- Prehľad rezervácií
- Prehľad tržieb, obsadenosti, graf vývoja atď.

Po stanovení požiadaviek na rezervačný systém, a po prieskumu trhu s dodávateľmi, bude vytvorený **úzky zoznam možných dodávateľov** tejto služby, a na konci tohto celého procesu bude vybraný jeden vhodný dodávateľ na realizáciu.

Po úspešnom implementovaní sa taktiež musí pristúpiť k **zhodnoteniu prínosov systému**, ktorá bude najmä v kompetencií vedenia spoločnosti Alrent.sk, ktorej by sa odporúčalo si predbežne vytvoriť metódu a ukazovatele pre správne vyhodnotenie prínosov a efektivity rezervačného systému. Bližšie informácie ohľadom krokov zavádzania, kalkulácie nákladov a ďalších informácií k plánu zavádzania informačného systému sú predstreté nižšie, v častiach časový harmonogram a kalkulácia nákladov.

Časový harmonogram

Celkový vymedzený čas na zavádzanie rezervačného systému je 30 dní, inými slovami celý mesiac júl 2021. Počas tohto obdobia sú plánované činnosti ako tvorba požiadaviek na systém, s následným prieskumom trhu a výberom vhodného dodávateľa. Potom nasleduje školenie personálu a spustenie celého systému, s následným vyhodnotením efektivity. Plánovanie obdobia pre implementáciu bolo stanovené na 1. júl až 29. júl 2021. Viac informácií je dostupných nižšie, v tabuľke číslo 23.

Tabuľka 23 Časový plán zavádzania rezervačného systému

(Zdroj: vlastné spracovanie, 2021)

Činnosť	Trvanie	Dátumové vymedzenie
Vytvorenie požiadaviek na rezervačný softvér	5	1.7. – 4.7.
Prieskum trhu s dodávateľmi	5	5.7. – 9.7.
Vytvorenie úzke zoznamu možných dodávateľov	3	10. 7. – 12.7.
Analýza a výber dodávateľa	7	13.7. – 19.7.
Školenie personálu	5	20.7. – 24.7.
Spustenie rezervačného softvéru	2	25.7. – 26.7.
Vyhodnotenie efektivity rezervačného softvéru	3	27.7. – 29.7.
Σ Spolu	30	1.7.-29.7.

Kalkulácia nákladov

V prípade zavádzania rezervačného softvéru sa jedná o náklady spojené najmä s prieskumom trhu, s tvorbou požiadaviek na systém a výberom vhodného dodávateľa. Samotný rezervačný systém je možné si zadovážiť za fixný mesačný paušálny poplatok 50€. Pri zavádzaní systému nie sú potrebné žiadne výdavky na inštaláciu. Poplatok sa hradí na vstupe len za školenie personálu, ako je možné vidieť aj v tabuľke č.24, táto hodnota činí 200€. Celkové vstupné náklady činia 2200€.

Tabuľka 24 Kalkulácia nákladov na rezervačný systém

(Zdroj: vlastné spracovanie, 2021)

Názov položky	Jednorazový poplatok	Mesačný poplatok
Mzdové náklady (tvorba požiadaviek)	500€	0€
Mzdové náklady (prieskum trhu, výber dodávateľa)	1500€	0€
Školenie personálu	200€	0€
Rezervačný softvér	0€	50€
Σ Spolu	2200€	50€

3.2.2 Identifikácia rizík zo zavádzania rezervačného systému

Tak ako aj v predošlých, aj v tomto návrhu pre zlepšenie sa popri implementácii objavujú aj viaceré potenciálne hrozby a riziká. Jedná sa najmä o nízku efektívnosť rezervačného softvéru, ktorá je spomedzi všetkých 4 uvádzaných rizík, rizikom s najväčšou hodnotou. Významným rizikom je taktiež oneskorenie dodávky spomínaného softvéru. Pri všetkých rizikách sú však uvádzané aj odporúčané návrhy opatrení pre znižovanie mier týchto rizík, samozrejme pri každom riziku je v tabuľke č.25 uvedená aj pravdepodobnosť vzniku, spolu s potenciálnym dopadom a vyčíslením celkovej hodnoty rizika.

Tabuľka 25 Potenciálne riziká pri implementácii rezervačného systému

(Zdroj: vlastné spracovanie, 2021)

Riziko	Pravdepodobnosť	Dopad	Hodnota rizika	Návrh opatrenia
Nedostatočne vykonaný prieskum dodávateľov.	3	5	15	Stanovenie metodiky a koncepcie výkonu prieskumu.
Chybne nastavené požiadavky na softvér.	2	7	14	Precízna analýza trhu a očakávaných prínosov.
Oneskorenie dodávky rezervačného softvéru.	6	6	36	Správna analýza a voľba dodávateľa.
Nízka efektivita rezervačného softvéru.	4	10	40	Vhodná metóda pre vyhodnocovanie efektivity.

3.3 Zefektívnenie komunikácie a automatizácia procesov

Tento návrh sa týka skôr taktického riadenia spoločnosti a v podobe zavedenia recepcného systému by sa mala vo firme zefektívniť komunikácia a taktiež by malo prísť ku zautomatizovaniu viacerých procesov. V nadväznosti na predošlý návrh sa plánuje prepojenosť rezervačného systému spolu s navrhovaným novým recepcným systémom, to znamená prepojenie dát z jednotlivých koncov systémov, pre prehľadnejšiu potenciálnu analýzu a prácu personálu s komplexným systémom. Preto sú **požiadavkami na recepcný systém** nasledovné parametre:

- Prepojenie recepcného a rezervačného systému
- Tvorba reportov čerpajúca aj z dát rezervačného systému
- Generovanie reportov pre hlásenie cudzincov
- Možnosť prístupu aj z mobilného zariadenia
- Neustála aktuálnosť systému, prepojenie plánov obsadenosti
- Nonstop podpora zo strany dodávateľa služby

SMART ciele

- **Zníženie nákladov o 10%**
- **Zvýšenie kvality hodnotenia vo vyhľadávачi Google z 4,0 na 4,2**

3.3.1 Plán implementácie recepčného systému

Samotná implementácia systému môže byť oveľa náročnejšia ako by sa na prvý pohľad mohlo zdať. Jedná sa totiž o komplexný systém, ktorý zautomatizuje a nahradí mnohé doterajšie procesy vo firme, respektíve ich pretransformuje do novej podoby, čo si vyžiada **preškolenie ako recepčných, tak aj manažéra prevádzok**. Takže do celého plánu implementácie sa musí zahrnúť čas a náklady aj na školenie. Okrem toho sa so zavedením nového systému spája aj určitá **technická vybavenosť**, to znamená na recepcii a v kanceláriách musia byť zavedené prístupy k internetu spolu s takými počítačmi, ktoré svojou technickou výbavou budú dostatočné na prácu so systémom a všetkými jeho rozhraniami, čo sa týka softvérovej časti recepčného systému.

Plán implementácie teda so sebou nesie už spomínané zaškolenie personálu a fyzickú inštaláciu hardvérových a softvérových prvkov systému. Ďalšou súčasťou sú rôzne testy, ktoré slúžia na **vyhodnotenie spoľahlivosti a efektívnosti systému**, spolu s hodnotením z pohľadu užívateľského rozhrania. Podstatnou súčasťou implementovania bude taktiež **plná podpora počas využívania služieb zo strany dodávateľov**, s prípadnou pohotovostnou a flexibilnou schopnosťou riešiť vyskytujúce sa problémy pri práci personálu.

Časový harmonogram

Celkový časový harmonogram na implementáciu informačného systému aj spolu s určením jednotlivých úloh a krokov, taktiež s dĺžkou trvania činností a dátumovým ohraničením sa nachádza v tabuľke č. 26. Celková doba trvania projektu zavádzania informačného systému vychádza na 74 dní, teda približne na 2 a pol mesiaca. Implementácia systému je plánovaná na obdobie od konca júla až do polovice októbra 2021. Pri každej činnosti je plánovaná aj určitá časová rezerva, navyše sa niektoré činnosti môžu uskutočňovať súbežne, nenadväzujú priamo na seba, práve preto by vyčlenený čas mal byť dostatočný na efektívne zavedenie informačného systému.

Tabuľka 26 Časový harmonogram zavádzania recepcného systému

(Zdroj: vlastné spracovanie, 2021)

Činnosť	Trvanie (v dňoch)	Dátumové vymedzenie
Definícia požiadaviek na recepcný softvér	4	30.7. – 2.8.
Prieskum trhu dodávateľov softvéru	11	3.8. – 13.8.
Zaslanie požiadaviek dodávateľom	3	14.8. – 16.8.
Vyhodnotenie ponúk	5	17.8. – 21.8.
Výber dodávateľa	8	22.8. – 29.8.
Stanovenie zmluvných podmienok	10	30.8. – 8.9.
Uzavretie zmluvy a implementácia	8	9.9. – 16.9.
Inštalácia recepcného systému	5	17.9. – 21.9.
Školenie zamestnancov	10	22.9. - 1.10.
Finálne spustenie informačného systému	4	2.10. – 5.10
Zhodnotenie projektu a ukončenie	6	6.10. – 11.10
Σ Spolu	74	30.7. – 11.10.

Kalkulácia nákladov

V tabuľke číslo 27 sa nachádzajú orientačné hodnoty a ocenenia nákladov pre zavádzanie podobného recepcného systému. Hodnoty sú rozčlenené na vstupné náklady na začiatku obstarávania, a taktiež aj náklady v podobe mesačného fixného paušálu za poskytovanie licencií, podpory a servisu. Celková suma pri vstupnej implementácii činí 6600€, následne bude potrebné platiť mesačný fixný poplatok v celkovej výške 130€.

Tabuľka 27 Kalkulácia nákladov na zavedenie recepcného systému

(Zdroj: vlastné spracovanie, 2021)

Názov položky	Jednorazový poplatok	Mesačný poplatok
Recepcný softvér	1800€	80€
Potrebný hardware	2500€	0€
Aplikácia pre hostí	900€	0€
Aplikácia pre upratovanie	0€	50€
Školenie	200€	0€
Mzdové náklady	1200€	0€
Spolu:	6600€	130€

3.3.3 Identifikácia rizík zavádzania recepčného systému

V tabuľke číslo 28 sa nachádza prehľad rizík aj s ich pravdepodobnosťami a potenciálnymi dopadmi, ktoré so sebou nesie zavedenie recepčného systému. Pri každom riziku je taktiež uvedený aj návrh opatrenia, s cieľom znížiť dopad tohto rizika, respektíve inými slovami eliminovať túto hrozbu v podobe rizika na minimum. Na základe hodnôt rizík sa javí ako najpravdepodobnejšie a najhodnotnejšie riziko oneskorenie dodávky, či problémy na strane dodávateľa s dodaním služby. Avšak ako sa uvádza v návrhu opatrenia na elimináciu tohto rizika, dôkladným výberom dodávateľa, ktorému predchádza dôsledná analýza dodávateľov, by mala byť táto hrozba takmer úplne minimálna.

Tabuľka 28 Riziká pri zavádzaní recepčného systému

(Zdroj: vlastné spracovanie, 2021)

Riziko	Pravdepodobnosť	Dopad	Hodnota rizika	Návrh opatrenia
Únik citlivých dát, prípadné poškodenie.	4	10	40	Dôraz na kvalitné zabezpečenie ochrany.
Nedostatočné technické vybavenie.	8	6	48	Dôsledná príprava pred začatím implementácie.
Neefektívnosť recepčného systému.	6	10	60	Zhodnotenie potenciálnych prínosov pred začatím implementácie.
Oneskorenie dodávky recepčného systému, problémy na strane dodávateľa.	8	8	64	Dôkladný výber dodávateľa.
Nedostačujúca kontrola pri zavádzaní systému.	6	8	48	Upozorňovanie personálu, osobná účasť vedenia firmy.

3.4 Riziká, mapa rizík

V nasledujúcej kapitole sú zhrnuté všetky odhalené riziká, ktoré sa spájajú s uvádzanými návrhmi pre zlepšenie. Pomocou tabuľky na nasledujúcej strane sú spojené všetky do jedného, pre lepšiu predstavu a porovnanie na jednom mieste. Z tabuľky č. 29

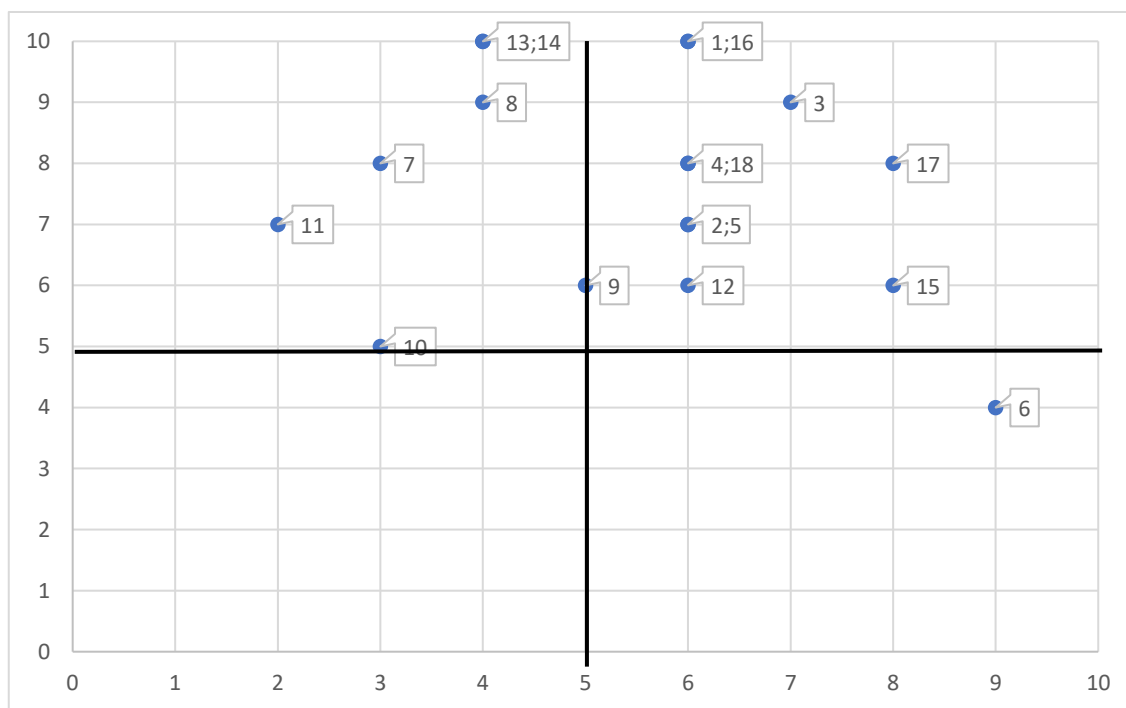
je zrejmé, že najzávažnejšími rizikami (z pohľadu hodnoty rizika) sú neúspešné vyjednávanie so súčasnými kľúčovými zákazníkmi, taktiež nízka efektivita marketingovej kampane, spolu s neefektívnosťou recepcného systému. Pre všetky tieto riziká, ale aj tie ostatné, boli už skôr pri popise návrhov, vytvorené aj návrhy opatrení, vďaka ktorým by sa tieto riziká nemali takmer vôbec vyskytnúť a tým pádom by sa mohlo v predstihu predísť potenciálnemu vzniku takýchto hrozieb.

Tabuľka 29 Riziká plynúce z návrhov pre zlepšenie

(Zdroj: vlastné spracovanie, 2021)

Poradové číslo	Riziko	Pravdepodobnosť	Dopad	Hodnota rizika
1	Neúspešné vyjednávanie so súčasnými kľúčovými zákazníkmi.	6	10	60
2	Zle nastavená ponuka pre súčasných partnerov.	6	7	42
3	Nízka efektivita marketingovej kampane.	7	9	63
4	Zle zvolený komunikačný kanál.	6	8	48
5	Nevhodne zvolený obsah kampane.	6	7	42
6	Presiahnutie rozpočtu na kampaň.	9	4	36
7	Nedostatočne vykonaný prieskum trhu s realitami.	3	8	24
8	Neúspešné vyjednávanie s potenciálnymi zákazníkmi.	4	9	36
9	Oneskorenie celého projektu plánu expanzie.	5	6	30
10	Nedostatočne vykonaný prieskum dodávateľov.	3	5	15
11	Chybne nastavené požiadavky na softvér.	2	7	14
12	Oneskorenie dodávky rezervačného softvéru.	6	6	36
13	Nízka efektivita rezervačného softvéru.	4	10	40
14	Únik citlivých dát, prípadné poškodenie.	4	10	40
15	Nedostatočné technické vybavenie.	8	6	48
16	Neefektívnosť recepcného systému.	6	10	60
17	Oneskorenie dodávky recepcného systému, problémy na strane dodávateľa.	8	8	64
18	Nedostačujúca kontrola pri zavádzaní recepcného systému.	6	8	48

Pre iný spôsob vyjadrenia rizík, konkrétne v grafickej podobe, bol nakreslený graf č. 8, ktorý vyobrazuje rozmiestnenie rizík na mape. Ako už bolo spomenuté v teoretickej časti, riziká ktoré sa nachádzajú v pravom hornom kvadrante sú tými najväčšími, s potenciálne najväčším dopadom, respektíve dopadom vynásobením pravdepodobnosťou výskytu. Nimi sú konkrétne riziká s poradovými číslami 1 až 5, 9, 12 a potom čísla 15 až 18. Naopak najmenej pravdepodobné, s relatívne nízkym potenciálnym dopadom sú riziká v ľavom dolnom kvadrante. Tu sa na grafe nenachádza ani jedno riziko. Riziká s poradovými číslami 7,8,10,11,13 a 14, ktoré sú v ľavom hornom kvadrante, vyjadrujú síce nízku pravdepodobnosť výskytu, ale relatívne veľký dopad. Diagonálne oproti tomu kvadrantu sa nachádza posledný štvrtý, pravý dolný kvadrant, ktorý zastrešuje riziká s nízkou mierou dopadu, ale vysokou pravdepodobnosťou výskytu, ním je konkrétne riziko číslo 6, teda presiahnutie rozpočtu na marketingovú kampaň.



Graf 8 Mapa rizík z navrhovaných riešení

(Zdroj: vlastné spracovanie, 2021)

3.5 Celkové zhrnutie prínosov navrhovaných zmien

V tejto kapitole sú spolu združené všetky očakávané prínosy. Najprv jednotlivo postupne chronologicky podľa návrhov na zlepšenie, spolu s charakteristikou

konkrétneho potenciálneho prínosu, s následnou tabuľkou grupujúcou všetky prínosy do jednotnej formy na konci celej kapitoly.

Penetrácia súčasného tržného segmentu

1. Prínosy predlžovania zmlúv so súčasnými strategickými partnermi

Najhlavnejším prínosom z predlžovania zmlúv je samozrejme **garancia príjmov z predaja služieb v budúcnosti**. Zmluvným zaviazaním kľúčových strategických partnerov sa vytvára pre spoločnosť Alrent.sk istota budúceho obsadenia ubytovacích lôžok, ktoré je spojené s príjmami z poskytovaných ubytovacích služieb. Navrhovaný cieľ je nastavený na 60% strategických zákazníkov, a to najmä z toho dôvodu, že približne 60 percentná obsadenosť ubytovacích lôžok znamená bod zlomu v prípade generovania ziskov z predaja ubytovacích služieb. Inými slovami, ak sa firme podarí zmluvne zaviazat' 60% súčasných kľúčových zákazníkov do budúceho obdobia, bude mať pri predpoklade obsadenia aj ostatných skupín zákazníkov v rovnakom pomere, pokryté všetky očakávané náklady a nepôjde do straty.

Nepriamo bol v predošlom odstavci spomenutý aj ďalší prínos, a ním je **stabilná obsadenosť ubytovacích lôžok**. Táto skutočnosť je pre firmu naozaj kľúčová, pretože veľké výkyvy v obsadenosti spôsobujú nestabilitu z pohľadu príjmov a tým pádom nie je firma schopná hradiť svoje záväzky, čo môže viesť z dlhodobého hľadiska až ku krachu. Preto je dôležité držať si trvalú hranicu v obsadenosti, keďže táto skutočnosť plní okrem iného, hlavne ekonomickú funkciu, bez ktorej by v podstate firma nemohla dlhšie figurovať na trhu.

Prínos z pohľadu samotných kontraktov spočíva aj v tom, že **dlhodobá spolupráca buduje dlhodobé a výhodné vzťahy**, z ktorých plynú aj ďalšie výhody okrem prostého využívania služieb. To znamená, že naviazanie zmlúv s veľkými podnikmi, ktoré vo firme ubytovávajú svojich pracovníkov **pomáha zvyšovať celkové renomé podniku**, zvyšuje jej povedomie a pozitívnymi referenciami od takýchto „spoľahlivejších“ partnerov si chystá pôdu pre vyjednávanie s ďalšími novými potenciálnymi strategickými partnermi, konkrétne teda s inými veľkými podnikmi.

No a v neposlednom rade je to **zníženie administratívnej záťaže personálu** spoločnosti Alrent.sk. Tým, že by sa každý mesiac menili zákazníci ubytovne, muselo by

sa vždy, okrem iného, zakladať nové konto, respektíve viesť záznamy v ubytovacích knihách, či dokonca v prípade občana z tretích krajín (mimo EÚ) nahlasovať túto osobu na cudzineckú políciu, oboznamovať nového zákazníka s podmienkami ubytovne, vypracovávať a uzatvárať zmluvy, jednoducho pri nových zákazníkoch je tej záťaže na úvod oveľa viac, ako v prípade stáleho zákazníka. Preto by znamenalo predĺženie zmlúv so strategickými partnermi vytvorenie stálosti prostredia, nízkej potreby zakladať nové ubytovacie záznamy a hlavne k zautomatizovaniu procesov.

2. Prínosy plánu marketingovej kampane

Potenciálne prínosy plánu marketingovej kampane, sú skutočne široké, ak sa vezme do úvahy fakt, že spoločnosť Alrent.sk doteraz nedisponovala žiadnou ucelenou cieľenou marketingovou kampaňou s jasne stanovenou koncepciou. Spomedzi všetkých sa dá spomenúť najmä **zvýšenie obsadenosti ubytovní**, keďže sa spustením kampane dostane podnik do širšieho povedomia potenciálnych zákazníkov, logicky, pravdepodobnosť zvýšenia záujmu o ubytovacie služby ponúkané firmou Alrent.sk, narastie.

Z toho vyplýva, že zvýšením svojho povedomia vďaka marketingovej kampani sa očakáva aj **akvizícia nových zákazníkov**. Keďže sa v tomto pláne zahrňujú viaceré možnosti oslovenia pomocou marketingu, ako napríklad pomocou sociálnych sietí, PPC kampaní, emailového marketingu či optimalizácii vo vyhľadávači Google, šanca na oslovenie nových zákazníkov a ich následná akvizícia, niekoľkonásobne vzrastie.

Ďalším prínosom je **zvýšenie kvality služieb** v dôsledku priblíženia sa ku zákazníkovi prostredníctvom zlepšovania propagácie. Napr. vytvorením facebookovej stránky, má zákazník možnosť komunikovať so svojím dodávateľom služby v podstate kedykoľvek, prívetivejšou formou ako emailom či telefonicky a hlavne spôsobom, ktorý mu je pravdepodobne bližší, respektíve pre niektorého zákazníka je to aspoň možnosť navyše, ako osloviť a komunikovať so svojou ubytovňou.

3. Prínosy plánu expanzie, rozšírenia ubytovacej kapacity

Samotný plán expanzie, teda rozšírenia ubytovacej kapacity by ešte nemal žiadny efekt na spoločnosť z pohľadu prínosov vo forme zvýšenia tržieb, avšak implementácia tohto plánu už áno. Okrem toho by rozšírenie kapacity nieslo so sebou mnohé ďalšie

prínosy, napríklad **zvýšenie povedomia spoločnosti Alrent.sk**. Čím viac ubytovní máte, tým ste ako firma väčší a tým pádom máte širší dosah na širšie spektrum zákazníkov. Čiže vás pozná viac zákazníkov, ktorí si navzájom medzi sebou odovzdávajú skúsenosti, tým pádom sa zvyšuje vaše povedomie.

S tým súvisí ďalší prínos, a ním je **rozširovanie sféry vplyvu z pohľadu geografickej pôsobnosti**. Totižto pri vhodnom lokalizovaní ďalšej budovy ubytovne by sa dala pokryť ďalšia oblasť, na ktorej sa nachádzajú ďalší zákazníci, ktorí by sa rozhodli využiť služby spoločnosti Alrent.sk, napríklad z dôvodu lepšej polohy.

Taktiež sa rozširovaním ubytovacej kapacity **zvyšuje konkurenčná výhoda**. Podobne, ako už bolo spomenuté v analytickej časti, konkrétne v kapitole konkurenčný benchmarking, mnohé z konkurenčných podnikov disponujú väčším množstvom ubytovacích lôžok, na základe toho sú zaujímavejší pre strategických partnerov, ktorí uzatvárajú zmluvy na dlhšie obdobia a prinášajú do firmy väčší počet zákazníkov, čo je v podstate pre každú spoločnosť operujúcom na tomto trhu kľúčové. Preto sa spomínaným rozšírením kapacity spoločnosť Alrent.sk priblíži ku svojej konkurencii a pri zohľadnení ostatných benefitov sa zvýši jej konkurenčná výhoda.

Samozrejme sa rozšírením kapacity zvýši aj **flexibilita na zákaznícke požiadavky**, pretože si zákazníci budú môcť vybrať z viacerých lokalít, z viacerých inak dispozične riešených priestorov a hlavne, spoločnosť Alrent.sk bude môcť prijať aj väčšie množstvo zákazníkov, keďže bude disponovať väčším počtom ubytovacích lôžok.

Ale asi najvýznamnejším prínosom z rozširovania kapacity je **zvýšenie hospodárnosti**. Keďže bude mať firma viac lôžok, bude môcť viac ľudí ubytovať a tým pádom generovať vyššie príjmy a vyššie zisky.

Prínosy zo zavedenia nových služieb (rezervačný systém)

Rezervačný systém **zrýchli proces rezervovania ubytovacích lôžok**, sprístupní túto možnosť aj online rezerváciami, stane sa prijateľnejším pre viacerých zákazníkov a umožní spravovať tieto rezervácie. Doterajšie telefonické a emailové vybavovanie takýchto požiadaviek zákazníkov bude nahradené automatickým formulárom, ktorý nebude potrebné obsluhovať v takej miere, z pohľadu času, ako tomu bolo doteraz, čo

vytvorí čas pre personál spoločnosti na ďalšie činnosti a v konečnom dôsledku prispeje k **úspore nákladov**.

Systém okrem iného umožní vytvárať plány obsadenosti, na základe čoho sa prehľadný vývoj obsadenosti v čase, čo prispeje k **lepšiemu plánovaniu zásob**, upratovania, a všetkých ďalších činností, ktoré súvisia s ubytovacími službami. Takisto sa už nestane, že by sa ubytovňa dostala do problémov v zmysle prevýšenia ubytovacej kapacity, s následným rušením rezervácií, ktoré veľmi negatívne vplyvajú na image firmy, v dôsledku presného stavu obsadenosti v reálnom čase.

Prínosy z opatrení pre zefektívnenie komunikácie a zautomatizovanie procesov

Hlavným očakávaným prínosom recepcného systému je **zautomatizovanie viacerých procesov** vo vnútri podniku Alrent.sk. Recepčný systém pomôže pri potrebnej administratíve v súvislosti s ubytovávaním hostí, s ich evidenciou a vytváraním databáz, pre budúce urýchlenie viacerých úkonov, potrebných pri novom ubytovaní staronového klienta.

Taktiež by sa mal recepcný systém podieľať na **zlepšení rozhodovacieho procesu**, a to najmä vďaka analýze dát vychádzajúcich zo systému, tvoreniu reportov uľahčujúcich rozhodovania o budúcom smerovaní podniku a taktiež pri ďalších činnostiach, napríklad cenovej politike.

.Z finančného pohľadu možno uviesť príklad. 180€ mesačne za licenciu na užívanie komplexného, recepcného a rezervačného systému, oproti vybavovaniu všetkých rezervácií telefonicky alebo emailom, ktoré stoja určitý čas a energiu personálu, sa mnohonásobne viac oplatí, pretože ak by sa to prepočítalo na denný poplatok, pri 30 dňovom mesiaci to vychádza na 6€/deň, to je približne hodinová mzda jedného pracovníka, a vybavovanie rezervácií, spolu s potrebnou administratívou a všetkým čo s tým súvisí zaberie nie jednému, ale viacerým pracovníkom spoločnosti určite viac času, ako len hodinu denne. Takže **úspora nákladov** je v tomto prípade evidentná.

Súhrn prínosov všetkých návrhov pre strategický rozvoj spoločnosti

Na ďalšej strane sa nachádza tabuľka číslo 30, ktorá, ako už bolo avizované, spája všetky prínosy zo zavádzania zmien pre strategický rozvoj spoločnosti a taktiež pre zlepšenie celkového chodu firmy z rôznych ohľadov. Všetky tieto prínosy sú však

podmienené správnu implementáciou navrhovaných opatrení a zmien, a do momentu spustenia implementácie zostávajú len potenciálnymi prínosmi.

Tabuľka 30 Potenciálne prínosy z návrhov riešení

(Zdroj: vlastné spracovanie, 2021)

Poradové číslo návrhu	Návrh	Prínos
1A	Predlžovanie zmlúv so strategickými partnermi	Garancia príjmov z predaja služieb v budúcnosti
1A	Predlžovanie zmlúv so strategickými partnermi	Stabilná obsadenosť ubytovacích lôžok
1A	Predlžovanie zmlúv so strategickými partnermi	Zvýšenie celkového renomé podniku
1A	Predlžovanie zmlúv so strategickými partnermi	Zníženie administratívnej záťaže personálu
1B	Marketingová kampaň	Zvýšenie obsadenosti ubytovní
1B	Marketingová kampaň	Akvízia nových zákazníkov
1B	Marketingová kampaň	Zvýšenie kvality služieb
1C	Plán expanzie, rozširovanie ubytovacej kapacity	Rozširovanie sféry vplyvu z pohľadu geografickej pôsobnosti
1C	Plán expanzie, rozširovanie ubytovacej kapacity	Zvýšenie konkurenčnej výhody
1C	Plán expanzie, rozširovanie ubytovacej kapacity	Rast flexibilita na zákaznícke požiadavky
1C	Plán expanzie, rozširovanie ubytovacej kapacity	Zvýšenie hospodárnosti
2	Zavedenie rezervačného systému	Zrýchlenie procesu rezervovania ubytovacích lôžok
2	Zavedenie rezervačného systému	Úspora nákladov v dôsledku odbremenenia personálu
2	Zavedenie rezervačného systému	Tvorba plánov obsadenosti, zníženie miery zlého plánovania
3	Zavedenie recepcného systému	Zautomatizovanie viacerých procesov vo vnútri podniku
3	Zavedenie recepcného systému	Zlepšenie rozhodovacieho procesu

Finančné zhodnotenie návrhov pre strategický rozvoj

Z pohľadu odhadov finančného príspevku ku hospodárskej činnosti spoločnosti po zavedení všetkých uvádzaných návrhov pre zlepšenie sa odhaduje zvýšenie tržieb a celkovej ziskovosti podniku, respektíve zníženie nákladov. Konkrétne čísla, ktoré sa predpokladajú na základe návrhov, to znamená celkové výdavky a celkové odhadované príjmy, spolu s vyčíslením predpokladaného vývoja ziskov v čase, sú naznačené v tabuľke 31.

Uvádzané tržby sú stanovené podľa odhadovaných nárastov počtu nových zákazníkov, podľa stanovených cieľov, ktoré by mali byť správnou implementáciou naplnené. V prípade tretieho návrhu, teda zefektívňovania komunikácie a zautomatizovania procesov sa uvádza ako navýšenie nákladov, tak aj zníženie nákladov v dôsledku zavedenia recepčného systému, od ktorého si spoločnosť sľubuje úsporu nákladov. Napríklad modifikácia marketingovej stratégie mala za cieľ priliv nových zákazníkov, respektíve zvýšenie počtu zákazníkov o 20%, preto sa v tabuľke uvažuje zvýšenie tržieb o 20% z minuloročných tržieb. Podobne tomu je aj v prípade rozširovania kapacity, kde sa očakáva 10% rast nových zákazníkov. 20% rast nových zákazníkov, rovná sa nárastu tržieb, je očakávaný aj pri zavedení rezervačného formuláru, preto je uvažovaná taká istá suma aj pri tomto návrhu. Pri marketingovej kampani a rezervačnom systéme sa zmeny dotknú už 5 mesiacov roku 2021, naopak pri rozširovaní kapacity sa jedná o 8 mesiacov v roku 2022.

Špecifická situácia nastáva pri zavádzaní recepčného systému, pri ktorom sa neuvažuje nárast príjmov, ale pokles nákladov, ten bol stanovený na 10% z celkovej hodnoty nákladov. V roku 2021 sa počíta s dvomi mesiacmi. Ostatné SMART ciele nesúvisia priamo s finančnými ukazovateľmi (napr. hodnotenie na Google.com).

Tabuľka v sebe zahŕňa všetky návrhy, avšak odhady prínosov sú kategorizované podľa jednotlivých návrhov. Odhadované tržby sú na konci roku 2022 na úrovni 490 tisíc eur, čo je v porovnaní s rokom 2020 zvýšenie o 46%. V prípade ziskov hovoríme o vyše trojnásobnom raste, avšak všetky tieto hodnoty sú podmienené správnej implementácii a pozitívnom odhadovanom vývoji na trhu.

Tabuľka 31 Plán tržieb a nákladov navrhovaných zmien

(Zdroj: vlastné spracovanie, 2021)

	2020	2021	2022
Tržby	334 302	390 018	490 308
Navýšenie tržieb – modifikácia marketingovej kampane	0	27 858	66 860
Navýšenie tržieb – plán rozšírenia ubytovacej kapacity	0	0	22 286
Navýšenie tržieb – zavedenie rezervačného systému	0	27 858	66 860
Navýšenie tržieb spolu	0	55 716	156 006
Náklady	286 025	299 168	279 176
Navýšenie nákladov – úprava zmlúv so súčasnými zákazníkmi	0	2 100	0
Navýšenie nákladov – plán rozšírenia ubytovacej kapacity	0	0	6 450
Navýšenie nákladov – modifikácia marketingovej stratégie	0	6 400	0
Navýšenie nákladov – zavedenie rezervačného systému	0	2 450	600
Navýšenie nákladov – zavedenie recepcného systému	0	6 960	1 560
Zníženie nákladov – zavedenie recepcného systému	0	- 4 767	- 28 602
Navýšenie nákladov spolu	0	13 143	-19 992
Rozdiel tržieb a nákladov	48 272	90 850	211 132
Daň z príjmov (19%)	9 172	17 261	40 115
Čistý zisk	39 100	73 589	171 016

4 ZÁVER

Predkladaná diplomová práca sa zameriava na analýzu spoločnosti Alrent.sk, ktorá poskytuje ubytovacie služby v Bratislavskom kraji, konkrétne zatiaľ len v Bratislave. Cieľom tejto analýzy bolo vytvorenie návrhov pre strategický rozvoj spoločnosti, ktoré pomôžu firme pri penetrácii súčasného tržného segmentu, pri zavádzaní novej služby a pri zefektívňovaní komunikácie a zautomatizovaní procesov.

Pred tvorbou spomínaných návrhov pre strategický rozvoj bolo dôležité na začiatku vypracovať teoretickú časť, v ktorej sa popisujú všetky oblasti súvisiace s danou problematikou. Boli to konkrétne témy ako malé a stredné podniky, pre pochopenie ich významu a charakteristík, ďalej stratégia, strategické riadenie a plánovanie, pre priblíženie k čomu vlastne by mali návrhy smerovať a k pochopeniu prečo je významné vedieť ako strategicky riadiť spoločnosť. Taktiež bol v teoretickej časti vytvorený základ pre analytickú časť a to najmä teoretickým popisom jednotlivých výskumno-analytických metód, ktoré sú užitočné pre poznanie súčasnej situácie vybranej firmy, a to ako z pohľadu interného, tak aj externého prostredia.

Na predošlé analytické metódy nadväzuje samotná analytická časť, v ktorej bola najprv predstavená spoločnosť Alrent.sk, ako objekt skúmania. S následnou analýzou interného prostredia, konkrétne pomocou metódy McKinseyho modelu 7S faktorov, a metódou analýzy firemných faktorov, ktoré pomohli odhaliť silné a slabé stránky podniku, a taktiež pomohli vytvoriť základ pre tvorbu návrhov pre strategický rozvoj. Po vykonaní internej analýzy sa pristúpilo k analýze externého prostredia spoločnosti, a to metódou Porterovho modelu 5 síl, ktorá sa zameriava na trh z pohľadu zákazníkov, konkurencie a dodávateľov. Táto analýza bola obohatená ešte o konkurenčný benchmarking, ktorého cieľom bolo porovnanie spoločnosti Alrent.sk so svojou priamou konkurenciou, pre lepšie odhalenie slabých a silných stránok, respektíve príležitostí a hrozieb, ktoré na podnik čakajú v jeho okolí. Ale taktiež metóda SLEPT, ktorá skúma faktory vonkajšieho prostredia podniku, teda tie faktory, ktoré majú potenciál ohroziť podnik, alebo mu ponúkajú príležitosť. Pre zjednotenie všetkých výsledkov z jednotlivých analyticko-výskumných metód boli neskôr použité matice IFE a EFE, s následným zlúčením do matice IE, pre definovanie odporúčanej budúcej stratégie

podniku a taktiež pre spojenie všetkých zistení v podobe silných a slabých stránok, spolu s príležitosťami a hrozbami.

Na základe výsledkov z analytickej časti boli v časti návrhovej postupne vytvorené tri návrhy na strategický rozvoj spoločnosti Alrent.sk, ktoré sa skladali z popisu problematiky, stanovenia požiadaviek, plánu implementácie, časového harmonogramu a kalkulácie nákladov. Taktiež boli pri všetkých návrhoch odhaľované aj potenciálne riziká, spolu s definovaním potenciálnych návrhov opatrení na elimináciu týchto rizík. Tie boli neskôr združené do jednej tabuľky a grafu s mapou rizík podľa skórovacej metódy, ktorá je súčasťou metódy RIPRAN, ktorá bola spomenutá ešte na konci teoretickej časti. Prvým návrhom je plán pre penetráciu súčasného tržného segmentu. Tento návrh bol rozčlenený na tri dielčie projekty a to konkrétne predĺženie zmlúv so súčasnými strategickými partnermi, modifikácia marketingovej stratégie a vytvorenie plánu expanzie, teda rozšírenia ubytovacej kapacity a to najmä s cieľom vytvorenia pôdy na vyjednávanie s potenciálnymi novými kľúčovými zákazníkmi. Zavedenie novej služby, teda rezervačného systému, je druhým návrhom na zlepšenie, ktorý ušetrí množstvo nákladov a zároveň zvýši konkurenčnú výhodu spoločnosti Alrent.sk, a to najmä vďaka priateľivejšej a spoľahlivejšej forme rezervovania ubytovacích lôžok. Tretím návrhom je zefektívnenie komunikácie a zautomatizovanie procesov, reprezentované zavedením recepčného systému, ktorý bude okrem spomínanej efektívnosti komunikácie a automatizácii, prospešný aj z pohľadu budúcich kľúčových rozhodnutí, respektíve pri príprave užitočných podkladov pre takéto typy rozhodnutí.

Tieto návrhy by firme mali pomôcť si udržať svoju súčasnú pozíciu na trhu, dokonca ju aj zlepšiť, ba čo viac zvýšiť svoju konkurenčnú výhodu, a v neposlednom rade zvýšiť aj hospodárnosť a ziskovosť podniku. O čom vypovedá aj kalkulácia tržieb a nákladov na konci návrhovej časti, na základe ktorej možno tvrdiť, že v dôsledku zavedenia týchto zmien a implementovania ponúkaných riešení, by firma mala zvýšiť svoje tržby v roku 2022 o 47%. Celkovo sa dá však konštatovať, že ciele boli naplnené, podarilo sa v práci vhodne stanoviť budúce smerovanie podniku aj s konkrétnymi implementačnými plánmi. Celková suma nákladov vychádza približne na niečo vyše 27 tisíc eur pre roky 2021 a 2022. Z pohľadu prínosov sa jedná najmä o spomínané zvýšenie tržieb, zvýšenie priemernej obsadenosti, zvýšenie kvality služieb (hodnotenia zákazníkov), či taktiež úspora nákladov vďaka zavedeniu recepčného systému.

POUŽITÁ LITERATÚRA

Alrent.sk. Ubytovanie pre pracovné partie v Bratislave. In: Ubytovňa Alrent [online] [cit. 13.05.2021]. Dostupné z: <https://www.ubytovna-alrent.sk/>

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Nakladatelství C H Beck, 2001. ISBN 978-80-7179-603-9.

DOLEŽAL Jan, Pavel MÁCHAL, Branislav LACKO a kol. Projektový management podle IPMA - 2., aktualizované a doplněné vydání. Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.

Európska komisia. Plán obnovy pre Európu. 2020 In: Európska komisia - European Commission [online] [cit. 18.01.2021]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_en

Finstat.sk..Alrent.sk s. r. o. - zisk, tržby, hospodárske výsledky a účtovné závierky. In: [cit. 20.04.2021]. Dostupné z: <https://www.finstat.sk/47450321>

FOTR, Jiří. et al. Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe - 2., aktualizované a doplněné vydání. Grada Publishing, a.s., 2020. ISBN 978-80-271-1632-4.

FOTR, Jiří. et al. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. Grada Publishing a.s., 2017. ISBN 978-80-271-9982-2.

Hotel Plus. Cenník. In: www.hotelplus.sk [cit. 13.05.2021]. Dostupné z: <http://www.ubytovnaplus.sk/main.php?lang=sk&kat=u-cennik>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar.. Strategický marketing - Strategie a trendy – 2., rozšířené vydání. Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. Nakladatelství C H Beck, 2006. ISBN 978-80-7179-453-0.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav. Moderní přístupy k řízení výroby, 2. vydání. Nakladatelství C H Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-119-2.

Komisia EÚ. Nariadenie Komisie (EÚ) č. 651/2014. 2014. [cit. 15.01.2021]. Dostupné z: <http://data.europa.eu/eli/reg/2014/651/oj/slk>

KUBÁLKOVÁ, Markéta. Manažerské výpočty a ekonomická analýza (+ CD). Nakladatelství C H Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-154-3.

MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy. Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5321-8.

MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

Národná rada SR. Novela zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov. 2020. Dostupné z: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2003/595/>

NENADÁL, Jaroslav a kol.. Moderní management jakosti. Albatros Media a.s., 2015. ISBN 978-80-7261-392-2.

Previo. Cenník rezervačného systému Previo. [cit. 03.05.2021]. Dostupné z: <https://www.previo.sk/cenik-systemu-previo>

SBA (Slovak Business Agency). Správa o stave malého a stredného podnikania v SR. 2020. [cit. 18.01.2021]. Dostupné z: http://www.sbagency.sk/sites/default/files/sprava_o_stave_mspvsr_2019.pdf

SBA (Slovak Business Agency). Výber formy podnikania. [cit. 15.01.2021]. Dostupné z: <http://www.sbagency.sk/vyber-formy-podnikania#.YAAKZehKg2w>

SBA (Slovak Business Agency). Vznik a zánik malých a stredných podnikov na Slovensku v roku 2019. 2020. [cit. 18.01.2021]. Dostupné z: http://www.sbagency.sk/sites/default/files/vznik_a_zanik_msp_2019_final.pdf

SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza, 2. přepracované a rozšířené vydání. Nakladatelství C H Beck, 2006. ISBN 978-80-7179-367-0.

STRAKOVÁ, Jarmila. Malé a střední podniky v ČR – současnost a vize. Grada Publishing, a.s., 2020. ISBN 978-80-271-1666-9.

Štatistický úrad SR. Vývoj cestovného ruchu v ubytovacích zariadeniach SR v júni 2020. [cit. 22.04.2021]. Dostupné z: https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/products/informationmessages/inf_sprava_detail

Štatistický úrad SR. Vývoj cestovného ruchu v ubytovacích zariadeniach SR vo februári 2021. [cit. 23.04.2021]. Dostupné z: https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/products/informationmessages/inf_sprava_detail

Štatistický úrad. Bratislavský kraj - charakteristika regiónu. [cit. 23.04.2021]. Dostupné z: https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/themes/regional/bratislava/about!/ut/p/z0/04_Sj9CPyKssy0xPLMnMz0vMAfIjo8ziA809LZycDB0NLEzNDQw8_YJDDQzCgt0DDcz0C7IdFQHNWEeM/

Ubytovňa Hostel Star. Informácie. In: www.hostelstar.sk [cit. 13.05.2021]. Dostupné z: <http://www.hostelstar.sk/>

Ubytovňa Majster Plus. Cenník. [online] [cit. 13.05.2021]. Dostupné z: <http://machter.sk/ubytovna-majster-plus-ruzinov/cennik/>

Ubytovňa Prima. Cenník. In: www.prespat.sk [cit. 13.05.2021]. Dostupné z: <http://www.prespat.sk/cennik.html>

Ubytovnanivy.eu. Cenník. In: www.ubytovnanivy.eu [cit. 13.05.2021]. Dostupné z: <http://www.ubytovnanivy.eu/>

ÚPSVaR. Nezamestnanosť, mesačné štatistiky. [cit. 23.04.2021]. Dostupné z: https://www.upsvr.gov.sk/statistiky/nezamestnanost-mesacne-statistiky/kopia-2020.html?page_id=1060197

ZICH, Robert. Koncepcie úspechuschopnosti. Akademické nakladateľství CERM. 2012. ISBN 978-80-7204-818-2.

Zoznam obrázkov

Obrázok 1 Stratégia spoločnosti a jej väzby	17
Obrázok 2 Proces strategického riadenia	25
Obrázok 3 Naznačenie vzťahov v modeli 7S	31
Obrázok 4 Porterov model 5 konkurenčných síl.....	36
Obrázok 5 Etapy benchmarkingu	40
Obrázok 6 SWOT kvadranty	46
Obrázok 7 Matica EFE/IFE	48
Obrázok 8 Matica IE	49
Obrázok 9 Logo spoločnosti.....	55
Obrázok 10 Organizačná štruktúra	57
Obrázok 11 Oficiálna webová stránka spoločnosti Alrent.sk.....	59
Obrázok 12 Hodnotenie spoločnosti Alrent.sk vo vyhľadávači google.com.....	68
Obrázok 13 Mapa s polohou ubytovacích zariadení spoločnosti Alrent.sk.....	70
Obrázok 14 Matica IE so zaznačením súradníc z matíc IFE/EFE.....	98

Zoznam grafov

Graf 1 Mapa rizík	52
Graf 2 Podiel jednotlivých zákazníckych segmentov na tržbách	83
Graf 3 Vývoj počtu ubytovaných hostí na Slovensku (jún 2017-2020).....	87
Graf 4 Počet návštevníkov na SR v sledovanom období (január 2018-2021).....	88
Graf 5 Vývoj počtu návštevníkov SR za obdobie október 2020 až február 2021 ...	89
Graf 6 Vývoj tržieb (v mil. €) v sektore ubytovania (1Q 2019 - 4Q 2020)	92
Graf 7 Podiel jednotlivých segmentov na tvorbe zamestnanosti (2020)	93
Graf 8 Mapa rizík z navrhovaných riešení.....	120

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 Prehľad informácií o analyzovanom podniku	53
Tabuľka 2 Vzájomné vzťahy medzi faktormi 7S	65
Tabuľka 3 Prehľad možností ubytovania	67
Tabuľka 4 Prehľad cien v závislosti od počtu osôb a prenocovaní.....	69
Tabuľka 5 Prehľad výnosov súvisiacich s prevádzkou (2018-2020).....	72
Tabuľka 6 Prehľad nákladov súvisiacich s prevádzkou (2018-2020).....	72
Tabuľka 7 Kľúčové finančné údaje za roky 2018-2020	73
Tabuľka 8 Silné a slabé stránky na základe analýzy firemných faktorov	74
Tabuľka 9 Porovnanie s vybranými partnermi na benchmarking.....	77
Tabuľka 10 Prehľad dodávateľov spoločnosti Alrent.sk.....	81
Tabuľka 11 Zhrnutie analýzy trhu podľa Porterovho modelu 5 síl	85
Tabuľka 12 Vyhodnotenie interných faktorov pomocou IFE matice.....	96
Tabuľka 13 Vyhodnotenie externých faktorov pomocou EFE matice	97
Tabuľka 14 Časový plán pre predlžovanie zmlúv	104
Tabuľka 15 Kalkulácia nákladov na predlžovanie zmlúv	104
Tabuľka 16 Časový harmonogram marketingovej kampane	106
Tabuľka 17 Kalkulácia nákladov na marketingovú kampaň.....	106
Tabuľka 18 Časový plán rozširovania ubytovacej kapacity.....	108
Tabuľka 19 Kalkulácia nákladov na plán expanzie	109
Tabuľka 20 Riziká pri predlžovaní zmlúv	110
Tabuľka 21 Riziká v súvislosti s implementovaním marketingovej kampane	110
Tabuľka 22 Riziká plynúce z plánu expanzie	111
Tabuľka 23 Časový plán zavádzania rezervačného systému	113
Tabuľka 24 Kalkulácia nákladov na rezervačný systém	114
Tabuľka 25 Potenciálne riziká pri implementácii rezervačného systému	115
Tabuľka 26 Časový harmonogram zavádzania recepcného systému	117
Tabuľka 27 Kalkulácia nákladov na zavedenie recepcného systému.....	117
Tabuľka 28 Riziká pri zavádzaní recepcného systému	118
Tabuľka 29 Riziká plynúce z návrhov pre zlepšenie.....	119
Tabuľka 30 Potenciálne prínosy z návrhov riešení	125
Tabuľka 31 Plán tržieb a nákladov navrhovaných zmien	127